

الانصبال الثريوي

دراسة ميدانية



الدكتور إميل فهمي

الانصاف الثريوى

دراسة ميدانية



الدكتور إميل فرمى



الناشر

مكتبة الأنجلو المصرية

١٦٥ شارع محمد فريد - القاهرة

« لا يتجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه ،
دون موافقة كتابية من المؤلف - فيما عدا حالات الاقتباس
القصير بغرض النقد أو التحليل وفقا للقواعد التي تفرضها
الأصول العلمية » .

(حقوق التأليف والطبع والنشر والاقتباس محفوظة للمؤلف)

محتويات البحث

الصفحة

مقدمة

٧ - ٨

الفصل الأول

٩ - ٢٠

الاتصال التربوي : مفهومه ، اتجاهاته وعناصره

تمهيد - معنى كلمة اتصال - تعريف الاتصال - تعريف الباحث للاتصال التربوي - اتجاهات الاتصالات في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائي - عناصر الاتصال التربوي :
أولا : المتصل (المرسل) ، ثانيا : المتصل به (المستقبل) ،
ثالثا : موضوع الاتصال (الرسالة) - الاتصالات عملية اجتماعية - مراجع الفصل الأول .

الفصل الثاني

٢١ - ٣٢

مسالك الاتصال التربوي وقنواته

أولا : قنوات اتصال رأسية : (أ) الاتصال من أسفل الى أعلى - مزايا الاتصال الى أعلى ، حوائل الاتصال الى أعلى (ب) الاتصال الى أسفل - ثانيا : قنوات اتصال أفقية : الاتصال الورقي وغير الورقي - شروط الاتصال الورقي - الاتصال غير الورقي - مساوئ الاتصال غير الورقي - مسالك وقنوات الاتصال السليمة - مراجع الفصل الثاني .

الفصل الثالث

٣٣ - ٥٠

أدوات الاتصال التربوي الورقي

النشرات - مفهوم النشرات لدى الإدارة التعليمية - خطوط اتصال النشرات - الفرق بين النشرة والكتاب الدوري -

القرارات - شروط اتخاذ القرار - التقارير - شروط كتابة
التقارير - التعليمات - المجالات التربوية - أهداف المجالات
التربوية - أهداف مجلة المدرسة - الشكاوى - أهداف مكتب
الشكاوى - خطوط اتصال الشكاوى - صندوق الشكاوى
بالمدارس - الخطابات - عيوب الخطابات - المذكرات - المقترحات
مميزات المقترحات - عيوب المقترحات - مراجع الفصل الثالث .

الفصل الرابع

أدوات الاتصال التربوي الشفهي

أولا : أنماط الاتصال الشخصي وجها لوجه : الندوات -
الرحلات التعليمية - الحفلات - المقابلات - دور الأيماوات في
نجاح المقابلات الشخصية - الأوامر - شروط إصدار الأوامر -
اللجان التربوية - الجوانب الإيجابية للجنان - الجوانب السلبية
للجنان - شروط تشكيل اللجان - المجالس التربوية : مجالس
القيادة الجماعية على المستوى الاجرائي - الجمعية العمومية للآباء
والمعلمين - شروط تشكيل مجالس الآباء - الاجتماعات المدرسية
- شروط الاجتماعات المدرسية - توقيت الاجتماعات المدرسية
مكان الاجتماع وقيادته - الحلقات الدراسية والتدريبية - زيارة
الناظر للمعلمين داخل الفصول . ثانيا : أنماط الاتصال عن
طريق سماع الأصوات : الحديث التليفوني - الاذاعة المدرسية
المحلية - مراجع الفصل الرابع .

الفصل الخامس

الاتصال في عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائي

مقدمة - أولا : الاتصال في التخطيط التربوي والتعليمي -
انشاء مكتب اتصال بوزارة التربية لشئون التخطيط - هيئة
التخطيط والمتابعة - مجلس التخطيط والمتابعة - ثانيا : الاتصال
في التنظيم - لجنة التنظيم وتبسيط الاجراءات - انشاء وحدة
للتنظيم وتبسيط الاجراءات التربوية والتعليم - اللجنة الجديدة
للتنظيم - انشاء وحدة جديدة للتنظيم والادارة بالوزارة -

الصفحة

الاتصال في التنظيم على المستوى الاجرائي - ثالثا : الاتصال في التنسيق - العلاقة بين التنسيق والتخطيط والتنظيم - تحقيق التنسيق في الادارة المدرسية - خطوط الاتصال في التنسيق على المستوى الاجرائي - التنسيق عن طريق اللجان التربوية - التنسيق في الادارة المدرسية - خطوط الاتصال في التنسيق القرارات - خامسا : الاتصال في القيادة الادارية - المفهوم السليم والواقعي للقيادة الادارية في المدرسة - الاتصالات في الدور القيادي لناظر المدرسة - الدور الجديد لناظر كقائد - سادسا : الاتصال في الرقابة على الادارة المدرسية - مراجع الفصل الخامس

الفصل السادس

٩٩ - ١١٦

بعض مشكلات الاتصال التربوي

أولا : مشكلات تتعلق بنقل الرموز Symbols
ثانيا : المشكلات اللغوية
ثالثا : مشكلات خاصة بمعنى اللغة ودلالاتها Semantics
رابعا : مشكلات خاصة بالفروق الفردية والتخصص
خامسا : مشكلات تتعلق بالأبعاد الديناميكية للاتصالات
سادسا : المشكلات الناشئة عن القيادة في المدرسة - تعدد القيادات الادارية ونطاق الاشراف - مراجع الفصل السادس

الفصل السابع

١١٧ - ١٩٢

الدراسة الميدانية لمعلمي المرحلة الثانوية وما في مستواها

خطة الدراسة - العينة - الأدوات - الدراسة الميدانية - المعالجة الاحصائية - النتائج

الفصل الثامن

١٩٣ - ٢٦٠

الدراسة الميدانية لمديري ونظار المدارس الثانوية وما في مستواها

خطة الدراسة - العينة - الأدوات - الدراسة الميدانية - المعالجة الاحصائية - النتائج

الصفحة

٢٦١ - ٢٨٠

الفصل التاسع

نحو اتصال تربوي على أسس علمية ووظيفية

حقائق الاتصال التربوي - مشكلات وعقبات الاتصال
التربوي - طبيعة وأساليب الاتصال بين النظار والمعلمين -
العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين - أساليب الاتصال
الورقي - أساليب الاتصال الشفهي - انتماء المعلمين لمدارسهم -
تدريس علم الاتصال بكلليات التربية - الجانب العملي للاتصال
التربوي - تصور لشبكة اتصالات تربوية .

مقدمة

يستطيع الباحث أن يقرر أنه لا توجد دراسات وأبحاث ميدانية ، سابقة عن الاتصال التربوي كأحد عمليات الإدارة التعليمية الهامة ، لذلك فإن هذا البحث : الاتصال التربوي « دراسة ميدانية » يعتبر الأول من نوعه في مجال الإدارة التعليمية والرائد أيضا في هذا المضمار .

كذلك فإن المكتبة العربية تفتقر افتقارا شديدا الى هذه الأنواع من الدراسات الميدانية في الإدارة التعليمية وحتى الدراسات الوصفية فهي دراسات قليلة جدا ، وذلك بسبب قلة المراجع العربية ، وتفاهة أغلب ما نقل الى العربية في هذا المجال بسبب صدوره عن فئات غير متخصصة . ومن الملاحظ أن مشكلة الاتصال Communication من أهم المشكلات التي تجذب اهتمام العلماء في شتى فروع المعرفة ، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع منذ الثلاثينيات من هذا القرن ، بحيث شملت دراسات الاتصال مختلف جوانب الحياة والعلوم والصناعة والعلاقات الانسانية ، وساعدت ظروف الحرب العالمية الثانية ومتطلباتها على تقدم تلك البحوث والدراسات ، وتطوير أساليب الاتصال ووسائله ، امتد بحيث شمل دراسة وسائل الاتصال بين الكائنات المختلفة ، وليس فقط بين البشر ، وذلك على اعتبار أن لكل كائن من الكائنات أسلوبه الخاص في الاتصال . . . ولكن في مجال التربية ، وفي بلادنا على الأخص ، لا نجد دراسات وأبحاث وافية عن الاتصال التربوي ، بل لا نجد على الإطلاق أي دراسات وأبحاث ميدانية في هذا الصدد كما سبق القول .

لذلك كان هدفي من هذا البحث ، وضع النواة الأولى لعلم جديد في الميدان التربوي ، يقوم على أسس علمية ووظيفية ، لذلك فهو علم ضروري بالنسبة للقائم بالتدريس ، والطالب الذي نعه لهذه المهنة ، وبالنسبة لكل مشغل بها ، ولكل طموح لمعرفة ، خاصة أولئك الذين يرغبون في أن يصبحوا أكثر كفاءة ، لبناء مستقبلهم كقادة ونظار ومديرين للإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة ، المركزية ، واللامركزية ، والاجرائية ، وكذلك للموجهين ، وأعضاء المجالس التعليمية على اختلاف أنواعها ومستوياتها .

ان هذا العلم الجديد يعطى رؤية واضحة محددة لمظاهر الادارة التعليمية وتنظيماتها المختلفة فى بلادنا ، ذلك أن لب الادارة التعليمية اليوم الاتصال التربوى ، وهو العلم أيضا الذى يضع لنا نظاما للاتصال التربوى بحيث يحقق الهدف من العملية التربوية والتعليمية ، ويحقق أعلى عائد اقتصادى للتعليم .

ان الاتصالات التربوية الناجحة عملها فى مجال التربية ، كعمل الشرايين فى جسم الانسان ، فهى تمد النظر والمعلمين ، وجميع العاملين فى ادارتنا التعليمية بالبيانات والمعلومات التى يتحقق من ورائها كفاءة العملية التربوية والتعليمية ، وقد ركزت الدراسة على الاتصال التربوى فى الادارة التعليمية ، على المستوى الاجرائى أى المدرسة ، على اعتبار أن المدرسة ، هى التى تتبلور فيها نهائية كل الجهود ، سواء فى النواحي العلمية أو الفنية أو الأنشطة التربوية المختلفة ، أو غيرها من العمليات الأخرى ، فالمدارس لها مسئوليات فنية وادارية يتوقف على كفاية قيامها القيمة الحقيقية للتربية والتعليم فى بلادنا .

وقد انصبت هذه الدراسة الميدانية على مدارسنا الثانوية ، وما فى مستواها على اعتبار أن حجم المدرسة وعمرها وعراقتها يؤثر فى عمليات الاتصال التربوى وشبكته وفروعه وقنواته ومسالكه ، ويساعد فى تفهم مشكلاته ومقوماته والتغلب على هذا كله .

انى اذ أقدم هذا البحث لجميع العاملين بلا استثناء فى وزارة التعليم أخص بالشكر عينة البحث من الزملاء النظار والمعلمين ، وكل من ساهم فى اخراجه منذ اعدادى لأسئلة الاستقصاء فى أوائل العام الجامعى ١٩٧٤/١٩٧٥ حتى تم بالصورة التى عليه الآن .

وأخيرا فانى أسجل شكرى وتقديرى لزوجتى رجاء وولدى لويس وبولس ، لقاء صبرهم وتهيئتهم الجور المناسب لاتمام هذا العمل .

والله الموفق ؟

دكتور

اميل فهمى حنا شنوده

المعادى

ديسمبر ١٩٧٦

الفصل الأول

الاتصال التربوي

مفهومه ، اتجاهاته وعناصره

تمهيد :

لعل أخطر مشكلة تواجهها الادارة التعليمية على المستوى الاجرائي ، هي كيف يمكن أن يتم تنظيم المدرسة من الداخل أو الخارج ، على نحو يكفل سهولة الاتصال وسرعة جريانه وكفايته في الاتجاهات التي تسعى المدرسة ، الى تحقيقها (١) . خاصة ونحن نعرف أنه كلما كانت المدرسة الثانوية وما في مستواها كبيرة ، وعدد فصولها كثيرا ، كانت أكثر احتياجا الى عمل اداري واتصال منظم للمحافظة على تنظيمها ، وخاصة عندما يكون اعداد التلاميذ والمدرسين والمقررات الدراسية كبيرة بحيث يصبح من غير العملي ، بالنسبة لأفراد المدرسين أن يقوموا بتدريسهم التخصصي ، والعناية بالعلاقات المتعددة المتشابكة داخل المدرسة وخارجها والتي تتحكم فيهم وفي تلاميذهم (٢) .

ولقد درجت الادارة التعليمية التقليدية في بلادنا ، على أن تضع القواعد ، والقرارات والنشرات ، وعلى الواقع وجدنا مجموعة من التنظيمات تشملها من أبعاد مختلفة ، ووجدنا مسئوليات الناظر والمدرس الأول ، والمدرس ، وسائر الموظفين مع ما يقابلها من سلطات محدودة ولو بمقدار ، ولكننا لا نجد من بعد ذلك ، ما يدل بطريقة رسمية على مجرى العمل وتحركات عناصره المختلفة ، ولا نبالغ اذا قلنا أن مجرى العمل في كثير من الأحوال يخضع لسلطات التقاليد ، وما أخذناه من السلف ، الأمر الذي يترتب عليه غموض العمل وتخلفه (٣) ، وضياح كثير من مزايا أي محاولة لتنظيمات جديدة مستقبلا .

ومن جانب آخر فإن المدرسة ، أو مديرية التربية والتعليم ، أو وزارة التربية ، شأنهم شأن أي منظمة ، ما هي أساسا الجماعة من البشر تجمعهم

تنظيمات وأهداف ، وتحكمهم قواعد وقوانين ، وهم اذ يتحركون لتحقيق هذه الأهداف داخل اطار من القواعد ، فانهم يرتبطون ويتخاطبون ويتبادلون المعلومات والبيانات ، كما يتبادلون المشاعر والاحساسات ، ومن هنا لا يمكن أن تصور تنظيم دون الاتصالات التي تتم بداخله (٤) . وعلى ذلك اذا لم يتوفر نظام فعال للاتصالات ، تظل المدرسة جامدة لا تتحرك ، ولا تتفاعل ، برغم توافر مقوماتها كمؤسسة تعليمية ، أى رغم وجود التشريع والبناء التنظيمي ، والامكانيات المادية والبشرية ، والتمويل الضروري ، فكأن عملية الاتصالات هي عصب حيوية المدرسة وهي التي تبعث الحياة في أطرافها وتدفعها اقترابا نحو الهدف (٥) .

معنى كلمة اتصال :

كلمة اتصال ، مأخوذة من الوصل ، أى البلوغ (وصل اليه وصولا ، أى بلغ ...) قال الله تعالى « الا الذين يصلون الى قوم بينكم وبينهم ميثاق » . أى يتصلون ... وتوصل اليه « أى تلتف في الوصول اليه » ، « ووصله توصلا ... اذ أكثر من الوصل » (٦) .

وفى المعجم الوسيط فى مادة وصل « يصل فلان وصولا ... ووصل الشيء واليه وصولا ، ووصله وصلا أى بلغه وانتهى اليه » (٧) ، والوصلة أى الاتصال ويقال بينهما وصلة (٨) . وهذه الكلمة بالانجليزية هي Communication مأخوذة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Common أى عام ، ذلك أن الفرد حين يتصل بفرد آخر فانه يستهدف عادة الوصول الى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال (٩) .

أما الترجمة الانجليزية لهذه الكلمة : -

- (أ) معلومات مبلغة .
- (ب) رسالة شفوية أو خطية (كتابية) .
- (ج) تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابه أو الإشارة .
- (د) شبكة تليفونية ، شبكة طرق ، وسائل الاتصال عموما (١٠) .

تعريف الاتصال :

يقودنا تفصيلنا لمعنى كلمة اتصال أنها عملية نقل فكرة معينة ، أو معنى محدد فى ذهن شخص ما الى ذهن آخر أو آخرين بالحالة التي عليها الفكرة أو

المعنى (١١) . وهي عملية أيضا يتم عن طريقها احداث التفاعل بين الأفراد (١٢) في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل أو اعطاء البيانات والمعلومات الى الآخرين والعكس (١٣) . ومن الملاحظ أن جمعية الادارة الامريكية تعرف الاتصال « بأنه أى سلوك ينتج عنه تبادل المعاني » وعرفته الجمعية الدولية أيضا بأنه « تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات ، وينطلب ذلك تقديم البيانات واستقبالها بما ينتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذين يتم بينهم الاتصال (١٤) . بمعنى أن المفروض أن تصل الصورة الى ذهن مستقبلها كما هي في ذهن مرسلها أو ناقلها ، فإذا انتقلت على هذا الأساس ، بحيث كان لها لدى الاثنين المعنى نفسه نجحت عملية الاتصال الى حد كبير ، أما اذا اعترضها في أثناء عملية الانتقال عوائق واستقرت مغايرة للصورة الأولى ، فإن عملية الاتصال تكون قد اخفقت قبل أن تبدأ (١٥) .

ولقد تعددت تعاريف الاتصال فمنها « أنه الفعل الذى يتضمن نقل أو ارسال اشارة أو رمز منظوقا أو مكتوبا أو مصورا من مصدر معين الى جمهور معين عن طريق وسيلة أو أكثر من الوسائل الاتصالية التى تعمل كقنوات للتوصل ، وذلك بقصد التأثير فى رأى أو فعل أو جمهور أو مجموعة من الجماهير (١٦) .

والملاحظ على هذا التعريف أنه أبرز عناصر الاتصال كاملة من متصل (مرسل) ومصل به (مستقبل) وموضوع الاتصال (الرسالة) ، وقنوات تنساب خلالها الرسالة ، وذكر المتصل بأنه أى شخص يقوم بفعل ما ، والمتصل به قد يكون فردا أو جماعة أو مجموعة من الجماهير ، وأن موضوع الرسالة قد تكون مكتوبة أو منظوقة أو مصورة ، وأوضح أيضا هدف الاتصال وهو التأثير فى رأى أو فعل ، ولكنه لم يذكر موقف المتصل به بالنسبة لموضوع الرسالة ، ومدى تقبله لها . وهناك تعريف آخر للاتصال بأنه العملية التى تحول انتباه شخص الى أمر من الأمور بغرض التفاهم (١٧) ، وأن عمليات الاتصال عبارة عن تدفق للمعلومات من أحد أطراف العلاقة الى الأطراف الأخرى بها ، بمعنى أن كفاءة نظم الاتصالات فى الادارة تقاس بعاملين : -

١ - كفاءة المعلومات المدققة فى ارجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها فى الوقت الملائم .

٢ - توفر عمليات الاتصال فى كافة الاتجاهات وايضاح التنظيم وانعدام مفومات الاتصال (١٨) . ويعرف « كونتز Koontz ، الاتصال بأنه تبادل المعاني

عن طريق الكلمات أو المكاتبات والوسائل المختلفة ، وتقل المعلومات من فرد لآخر سواء كان بين الاثنين علاقات ايجابية أو سلبية بشرط أن تكون هذه المعلومات مفهومة للطرف الآخر وهو المستقبل (١٩) . وإذا حللنا هذا التعريف نجد أنه أعفل مدى تقبل المتصل به للرسالة ومدى تأثيرها في إيجاد رد فعل لدى المتصل به ، لتكوين الاستجابة المطلوبة لدى المتصل . ويشير « البرز » Albers أن الاتصال هو أى رمز أو إشارة يمكن استخدامه عن طريق شخص أو أشخاص لكى يؤثر على سلوك الشخص أو الأشخاص الآخرين (٢٠) .

أما « ديفز Davis » فيعرف الاتصال بأنه الخطوات التى يقوم بها الرؤساء لاجداث تأثير معين ورد فعل لدى جميع العاملين فى المؤسسة (٢١) . وقد أهمل هذا التعريف أيضا خطوات الاتصال وعناصره ومن التعاريف الأخرى أيضا تعريف « مري Merri » أن الاتصال هو أى سلوك يبدأ من الفرد الذى يرسل المعلومات ويترتب عليه نقل المعلومة للأفراد الآخرين أى المستقبلين لهذه المعلومات مما يؤدي الى استجاباتهم للطريقة أو السلوك التى يريدونها (٢٢) . ومما يسترعى الانتباه على هذا التعريف أنه لم يشر من قريب أو بعيد الى وجود التفاهم المتبادل بين المتصل والمتصل به الذى هو مجرد الزاوية فى عملية الاتصال . ويعرف الاتصال أيضا بأنه عبارة عن علاقات ، وكل سوء فى العلاقات معناه سوء فى الاتصال سواء من حيث فلسفته ونظريته وأساليبه (٢٣) ، لذلك كان الاتصال عملية ضرورية لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضا (٢٤) على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة .

تعريف الباحث للاتصال التربوى :

بعد هذا العرض لمعنى كلمة اتصال ، وتعريفاتها المختلفة يستطيع الباحث أن يقرر تعريفا للاتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى مؤداه أن الاتصال فى الادارة التعليمية بمستوياتها المركزى واللامركزى أو على مستواها الاجرائى وهو الادارة المدرسية موضوع البحث هو « نقل للأفكار والمعلومات التربوية والتعليمية بصفة خاصة من الناظر أو مدير المدرسة الى المعلم والعكس ، أو من الناظر أو المدير الى مجموعة المعلمين ، أو من المعلمين الى الناظر أو المدير ، أو من مجموعة من المعلمين الى مجموعة أخرى . سواء بالأسلوب الكتابى أو الشفهى ، أو وسائل أخرى مختلفة بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين أسرة المدرسة وينتج عنه اقتناع من جانب المتصل به مما يؤدي الى وحدة الهدف والجهود ، بحيث تتحقق فى النهاية أهداف المدرسة وفلسفتها التربوية والتعليمية » .

اتجاه الاتصالات في الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى :

يعصد بانجاء الاتصالات في الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، الطريق الذى تسلكه المعلومات التربوية والتعليمية بين المعلمين فى المدرسة ، وفى هذا المجال نفرق دائما بين اتجاهين أساسيين للاتصالات : -

الاتصال فى اتجاه واحد
One way communication

الاتصال فى اتجاهين
Two-ways communication

والاتصال يفيد فى اتجاه واحد اذا أخذ الشكل التالى :



هنا الأسلوب الأساسى هو نقل معلومات تربوية وتعليمية من معلم الى آخر ، دون أن تعطى متسلم المعلومات التربوية والتعليمية فرصة لتبادل الراى او الاستيضاح ، أما الاتصالات ذات الاتجاهين فتأخذ الشكل التالى :



فى الوضع الثانى يفوم (أ) بإرسال معلومات الى (ب) فى ذات الوقت تتاح الفرصة للطرف الثانى فى عملية الاتصال (ب) فى ابداء رأيه ونقل معلومات الى (أ) .

وفى ادارتنا المدرسية نجد ما يلى : -

الاتجاه الواحد : ناظر يعطى تعليمات الى الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ولا نسمع الى وجهات نظرهم فى تلك المعلومات .

الاتجاه المزدوج : نفس الناظر يعطى تعليمات الى الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين ويسألهم رأيهم فيها ، مدى فهمهم لها وامكانية تطبيقها ، ولا شك أننا نستطيع أن ننصور حالات الاتصالات تتبادل فيها المعلومات بين طرفى الاتصال كالشكل الآتى : -



والآن أى هذه الأساليب أفضل من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية ؟ ان المفاضلة بين أساليب الاتصال تتوقف على الهدف المطلوب تحقيقه من ناحية ، وعلى مضمون الاتصال من ناحية أخرى . اذا كان الهدف توصيل بيانات محدودة الى الطرف الآخر بسرعة ، كما فى حالة الناظر الذى يرغب مجرد ابلاغ مرؤسيه من الوكلاء والمدرسين بتغيير معين فى الخطة الدراسية ، فى مثل هذه الحالة فان الاتصال فى اتجاه واحد هو الأفضل ، وبالعكس فان الاتصالات ذات الاتجاهين تتميز بكونها أكثر دقة حيث يسمح للطرف الآخر فرصة استيضاح ما غمض عليه من الرسالة والتعبير عن مدى فهمه لها . وبالنسبة فان هناك مواقف معقدة فى العمل ، تتطلب ذلك النوع من الاتصالات حيث لا يكون الهدف مجرد ابلاغ البيانات ولكن ضمان فهم واقناع المرسل اليه بمضمون الرسالة .

وعلى هذا نستطيع القول بأن ازدواج أو تعدد اتجاهات الاتصالات قد يؤدي الى رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية ، اذا كان هذا الازدواج يؤدي الى مزيد من الايضاح والفهم لمضمون الرسالة ، ومن ناحية أخرى ، فان التعدد فى اتجاه الاتصال قد يؤدي الى البلبلة وسوء الفهم ، اذا زاد عن الحدود الطبيعية ، واذا اشترك أكثر من معلم فى الحديث مما يؤدي الى تقليل فرص الفهم المشترك ، أى أن المبدأ الأساسى أن اتجاه الاتصالات الأمثل من وجهة نظر الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية يتحدد طبقاً لاحتياجات وظروف كل موقف (٢٥) .

عناصر الاتصال التربوى :

هناك تقسيم للاتصالات يتضمن العناصر الآتية : -

- ١ - مصدر المعلومات أى الجهة التى تتوافر لديها المعلومات .
- ٢ - حامل الرسالة أو ناقل الرسالة ، وهذا الشخص الذى يقوم بإبلاغها .
- ٣ - مضمون الرسالة أو موضوعها .

٤ - مستقبل الرسالة الذي يقوم بإجراء محدد أو يبدأ عملا معيناً وفقاً لما جاء بالرسالة .

٥ - جهة استخدام الرسالة في الوحدة الادارية التي تقوم بتنفيذ ما جاء بها ، وهي التي تخرج منها قنوات الارجاع Fed back أو التجاوب (٢٦) .

ورغم هذا التقسيم نستطيع أن نميز في الاتصال عناصره الرئيسية الآتية : -

أولاً : المتصل (المرسل) :

وهذا الشخص الذي يبدأ بالخطوة الأولى في الاتصال ، فيوجه الأمر أو يعرض المعلومات أو يبدي المقترحات . وعلى هذا فالمتصل أو المرسل قد يكون ناظراً أو مديراً للمدرسة اذا بدأ الاتصال بالمعلمين ، في حالة الاتصال من أعلى الى أسفل ، وقد يكون المتصل مرسماً (المعلم) كما لو اتصل المعلم بناظر المدرسة في حالة الاتصال من أسفل الى أعلى ، وهناك الاتصال الأفقي مثلما يحدث عندما يتصل المعلم بزملائه وأقرانه من المعلمين ، وبصورة مختصرة ، فإن الاتصال يمكن أن يبدأ من الناظر الى المعلمين أو من المعلمين الى الناظر ومن المعلم الى زميله .

ثانياً : المتصل به (المستقبل) :

وهو الشخص أو الجماعة التي تصلها الأفكار المتنوعة من توجيه أو معلومات أو ملاحظات أو مقترحات الى نقلها المتصل (المرسل) ، وقد يكون المتصل به رئيساً كما في حالة ناظر المدرسة الذي رخص له بالتصرف في المسائل الآتية دون الرجوع الى رؤسائه : -

١ - فيما يخص بالتلاميذ : إعادة قيدهم طبقاً لقواعد عامة توضع مع عدم الرجوع للوزارة أو أي جهات أخرى - قبول التلاميذ الذين تنطبق عليهم شروط القبول تحويل التلاميذ - فصل التلاميذ لتجاوز السن أو الرسوب المتعدد الخ ... تأديبهم - تنظيم الرحلات من الاعتمادات المقررة لذلك - تنظيم الحياة المدرسية والمقاصف ويدخل في ذلك الحفلات والندوات التي تقيمها المدارس الخ .

٢ - فيما يتعلق بالمسائل المالية : اصلاح الأثاث وشراء الأدوات التي لا توجد بالمخازن واجراء الاصلاحات المستعجلة دون الاخلال بالقواعد المالية

وحدود الميزانية التي تقرر بالمدرسة - التصرف في نقود الألعاب الرياضية واعتماد المناقصات الخاصة بها في حدود الميزانية مع مراعاة القواعد المالية - التصريح ببيع منتجات حقل الفلاحة والصناعات من المدارس الفنية .

٣ - فيما يختص بالامتحانات : تنظيم جداولها والزمن المخصص لكل مادة ومراجعة أوراق الكتابة وعلان النتيجة .

٤ - فيما يتعلق بنظام الدراسة : وضع جدول المدرسة وتنفيذه - ادخال بعض التغييرات على فهم التربية الفنية وفقا لبيئته المدرسة - تعديل جدول الدراسة من أول أبريل في كل عام بما يكفل استيفاء المناهج وافساح الوقت للطلبة للمراجعة في الفرق المختلفة (٢٧) .

٥ - فيما يتعلق بالمعلمين والعاملين بالمدرسة : تعيين الحدم في حدود العدد المقرر للمدرسة وفصلهم في حدود القوانين والقرارات - منح المعلمين الأجازات العارضة - لفت نظر المعلمين والعاملين بالمدرسة وتحذيرهم (٢٨) .

وقد يكون المتصل به مرؤسا كالمعلم الذي ينلقى الأوامر والتعليمات والتوجيهات وهو اتصال من أعلى الى أسفل .

ولا يمكن القول بأن عملية الاتصال قد تمت بين المتصل والمتصل به الا اذا فهم كل منهما موقف الآخر أو بمعنى آخر اذا حدث تجاوب بينهما أو ادراك المتصل به وجهة نظر المتصل (٢٩) وميادين عمله وهي الاختصاصات المختلفة التي ذكرناها عن النظار ومديرى المدارس .

ثالثا : موضوع الاتصال (الرسالة) :

في الواقع أن موضوع الاتصال أو الرسالة هو لب الاتصال ، وفي غالب الأحيان يكون مضمونها ومحتواها عبارة عن أوامر ، أو ملاحظات أو معلومات أو توجيهات أو مقترحات أو شكوى ، أى أنها مجموعة الأفكار والمعاني التي يهدف المتصل لنقلها وتوصيلها للمتصل به ويتوقف نجاح عملية الاتصال على اختيار المحتوى المناسب لموضوع الاتصال ومن المعروف أن لكل موضوع اتصال محتوى ، ولكن أسلوب معالجة هذا المحتوى يختلف من متصل الى آخر ، وعلى هذا فإن أى عملية اتصال هي في المقام الأول عملية تفاعل ، ولا بد أن يحدث نوع من التفاعل بين المتصل والمتصل به (٣٠) .

الاتصالات عملية اجتماعية :

ان هذه المعانى لكلمة اتصال ، وتعريفه المختلفة ، واتجاهاته فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، وعناصره المختلفة كلها مرتبطة بعضها البعض ، فالاتصالات ، وأساليب تبادل المعلومات ، تؤثر تأثيرا بالغاً فى الصلات النفسية والروحية ، وهذه تؤثر فى مناخ المدرسة لارتباطها بمسائل الروح المعنوية ، والحوافز والعلاقات العامة ، ثم هي تتأثر بهذا المناخ لتعود مرة أخرى فتؤثر فيه ، كما أن البيانات وأدوات الاتصال المختلفة ، ومن بينها وسائل الاتصال بمعناها المادى ، تستعمل فى نقل وتوصيل المعلومات بالمدرسة ، فكان الاتصالات بجانب كونها عملية ادارية (٣١) هي أيضا عملية اجتماعية ، عن طريقها تفاعل الجماعة التى تكون فى مجموعها المدرسة ، ويستطيع ناظرها أو مديرها ومعاونوه تحقيق التأثير المطلوب فى تحريك الجماعة نحو الهدف ، وهى كذلك عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم النفس البشرية ، واتجاهات الآخرين وببوافرها بقف النظار والمعلمون والعاملون بالمدرسة على الصورة المتكاملة لسير العمل التعليمى والنربوى فى المدرسة مما ينمى فى أسرة المدرسة الاحساس بالاسهام فى ادارة المدرسة والشعور بالأهمية وكلها تعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسى .

مراجع الفصل الأول

- ١ - د. محمد أحمد الغنام : العلاقات الانسانية في العملية الادارية ، صحيفة التربية ، العدد الرابع السنة ١٤ ، مايو ١٩٦٢ ص ٧٠ .
- ٢ - فبايب هـ. فينكس : فلسفة التربية ترجمة د. محمد لبيب النجبعي . النهضة ١٩٦٥ ص ١٦٠ - ١٦١ .
- ٣ - محمد أحمد الغنام ، المقال السابق ص ٧٠ .
- ٤ - د. عبد الكريم درويش ، دكتورة ليلا ت كلا . أصول الادارة العامة ، الانجلو ١٩٦٨ ص ٤٠٥ .
- ٥ - ذات المصدر ص ٤٠٧ - ٤٠٨ .
- ٦ - الامام محمد ابن أبي بكر عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، المطبعة الاميرية ١٩٣٨ ص ٧٢٥ عمود « ١ » .
- ٧ - ابراهيم مصطفى ، أحمد حسن الزيات وآخرون : المعجم الوسيط القاهرة ، مطبعة مصر ١٩٦٠ ص ١٠٤٩ عمود « ١ » .
- ٨ - ذات المكان .
- ٩ - Schramm (w.), The Process and Effects of Mass Communication. Urbana University of Illinois Press 1960, pp. 2-٤.
- ١٠ - BA'albaki (Munir), Al Mowrid, Modern English Arabic Dictionary, Dar E. Il malayn Beirut, 1971. p. 198.
- ١١ - د. عبد الكريم درويش ، دكتوره ليلى ت كلا . الادارة العامة ص ٤١٤ .
- ١٢ - د. منير مرسى : الادارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها . عالم الكتب ص ١٨٧ .
- ١٣ - د. عبد الكريم درويش ، دكتوره ليلى ت كلا . الادارة العامة ص ٤٠٦ .
- ١٤ - عبد الغفور يونس : تنظيم وادارة الاعمال ، دار المعارف بمصر ١٩٦٥ ص ٢١١ .

- ١٥ - د. عبد الكريم درويش ، دكتوراه ليلى ت كلا ، الادارة العامة ص ٤٤١ .
- ١٦ - Charles (Steinberk), The Mass Communication Harper & Brothers, 1958, p. 5.
- ١٧ - صالح الشبكشي : العلاقات الانسانية فى الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ١٩٦٩ ص ٢٧٧ .
- ١٨ - د. على السلمى : العلوم السلوكية فى التطبيق الادارى ، دار المعارف ١٩٧٠ ص ٣٨٥ .
- ١٩ - Koontz (Harold) Principles of Management, an analysis of Managerial Functions, New York, Forth Edition, 1968. pp. 349-351.
- ٢٠ - Albers, (H.H.) Organized Executive action, N. Y. John Wiley and Sons, 1961, pp. 320-323.
- ٢١ - Davis (Keith) Human Relation at Work N. Y. San Francisco, 1962, Second Edition, p. 365.
- ٢٢ - W. V., Merri Hue, «Manging by Communication U.S.A. McGraw-Hill Book Company 1960, pp. 10-12.
- ٢٣ - د. محمد أحمد الغنام : المقال السابق ص ٧٠ .
- ٢٤ - د. محمد منير مرسى : المرجع السابق ص ١٨٧ .
- ٢٥ - د. على السلمى : ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجيه ، دار المعارف ١٩٧٠ ص ١٩٦ - ١٩٧ .
- ٢٦ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى ت كلا ، الادارة العامة ص ٤١٥ .
- ٢٧ - قرار وزارى رقم ٤٧١٧ فى ١٠ مايو ١٩٣٧ .
- ٢٨ - قرار وزارى رقم ٦٣٧٢ فى ١٩٤٥/٣/٢٩ .
- ٢٩ - د. حسن محمد خير الدين : مقدمة للعلوم السلوكية . مكتبه عين شمس ١٩٧١ ص ٢١٤ .
- ٣٠ - ذات المرجع ص ٢١٦ .
- ٣١ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى ت كلا . مرجع سابق ص ٤٠٥ - ٤٠٦ .

الفصل الثانى

مسالك الاتصال التربوى وقنواته

تستطيع أن تعرف قنوات الاتصال ومسالكه بأنها الطريقة التى تنقل بها الأفكار والمعارف (١)، عن طريق أجهزة أو الوسيط الناقل لموضوع الاتصال (الرسالة) ، ويقصد بها أيضا الطرق والمسالك التى يسير فيها الاتصال ، وهناك نوعان من مسالك الاتصال وقنواته : -

أولا : قنوات اتصال رأسية :

وتستخدم فى الاتصال ذى الاتجاهين أى فى الاتجاه الواحد وهو الاتصال الى أعلى أو الى أسفل .

(أ) الاتصال من أسفل الى أعلى : ويكون فى المدارس على سبيل المثال من المدرس الى المدرس الأول الى الوكيل الى الناظر أو مدير المدرسة ويسمى upward Communication ، ويمكن أن نسميه أيضا الاتصالات الصاعدة . ولهذا الاتجاه من الاتصال أهمية لجميع العاملين فى المدرسة ، فهو يساعد ناظر المدرسة على معرفة تقبل الأفكار الموصلة ، وتلافى نشوء المشاكل ، ويساعد الأفراد العاملين على الاسهام بأفكار قيمة والاحساس بقيمتهم ، وزيادة ارتباطهم بأغراض وبرامج المدرسة ، وتلقى مقترحات العاملين واتجاهاتهم وأفكارهم ومشاكلهم ، كما يتضمن المعلومات التى بنى عليها التعديل أو التطوير ، أو تلك التى تؤدى الى زيادة الاشراف والرقابة ، أو ادخال برامج تدريبية ، أو اعاده التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم ، وما الى ذلك ، كذلك المعلومات التى تعكس شكاوى تتطلب الحل ، أو أنباء سارة ، تستدعى مواجهة مواقف معينة ، أو أفكارا أو مقترحات جديدة (٢) .

والواقع أنه ليس هناك ما هو ألزم للديمقراطية ، من وجود عملية الاتصال الى أعلى حيث تسمع أفكار المعلمين والعاملين بالمدرسة بسرعة وتعاطف ، وينلوها

اتخاذ الاجراء المطلوب ، وفي هذا النوع من الاتصال يعتبر المدرسون الأوائل هم حلقة الاتصال بين المعلمين والنظار ، وكما أن على المعلمين الأوائل حق الاشراف على تنفيذ الأوامر والتعليمات ، فإن عليهم واجب الاستماع الى كل ما يدور في ذهن هؤلاء المعلمين من أفكار وآراء ومقترحات وملاحظات ، توصلها للإدارة العليا ، لأن هذا يعطيها صورة صحيحة عن أحوال العمل الواقعية والحالة التربوية والتعليمية ، ويساعدها كذلك في وضع خطط وسياسات العمل على أساس من الواقع ، فلا يجوز أن يكون هؤلاء النظار في أبراجهم العاجية ويصدرون الأوامر دون أن يلموا بما يجري بين المعلمين ، وما يجول بفكرهم وخاطرهم ، كما ينبغي على النظار أيضا ، وفي نفس الوقت أن يعرفوا الظروف التي يعمل فيها المعلمون والضغط الواقعة عليهم ، ويستمعوا الى آرائهم وأفكارهم ومشكلاتهم ، ووضعهما موضع الاهتمام والعناية .

ومن الملاحظ أن كفاءة الاتصال الى أعلى تتوقف على كفاءة التنظيم وتحديد السلطات والمسئوليات بدقة ووضوح وتحديد خطوط الاتصالات من أسفل الى أعلى ، ولكمال الاتصال ينبغي أن يحدث الى أسفل وإلى أعلى فهما مكملان أحدهما للآخر ، والتفاهم الذي يحدث نتيجة لتبادل وجهات النظر بين النظار والمعلمين ، حيث يشعر المعلمون بقيمتهم الذاتية ، كما أن ذلك يساعد في اخراج ما قد يكون بنفس المعلمين من مناعب ومؤثرات أو ضغوط ، أو ما يود أن يعبر عنه من آراء . وانعدام الاتصال الى أعلى أو ضعفه يؤدي الى ردود فعل غير مناسبة من جانب المعلم حتى تصل الى حد أن هذا المعلم يقوم بنقد الناظر وطريقته في الادارة المدرسية ، وكل تصرفاته حتى لو كانت صحيحة ، كما أن الاتصال الى أعلى ضرورة لهما أهميتها لأن المعلم له الحق في أن يسمع ويسمع أيضا (٣) .

مزايا الاتصال الى أعلى :

١ - يساعد اتصال المعلمين مع المستويات الادارية التعليمية العليا على اشباع الحاجات الانسانية لهؤلاء المعلمين ، فينظرون الى أنفسهم على أنهم آدميون وليسوا مجرد أدوات انتاج ، فيثقون في أنفسهم ، ويعتزون بحقوقهم وكرامتهم ، وهذا الشعور يخفى اذا لم يعط الأفراد فرصة التعبير عن آرائهم ومعرفة رد فعل القرارات التي تصدر اليهم .

٢ - أن المعلمين الذين يشجعون على التخاطب مباشرة وبصراحة مع رؤسائهم لا يتعرضون للتوتر النفسي الذي كان من الممكن أن يظهر في صورة عدوان موجه ضد الآخرين من زملائهم وفقد الاهتمام واللامبالاة بالعمل .

٣ - اتباع أسلوب الاتصال الى أعلى بفاعلية يوحى للعاملين فى حقل الادارة المدرسية بديمقراطية الادارة ، ويرفع هذا من معنوياتهم ويشعرهم بالرضا عما يقومون به من عمل .

٤ - يمكن النظر من مترفة المعلمين والعاملين فى المدرسة ، وكذلك معرفة الصعاب التى تعترض سبيلهم فى العمل فى المدرسة .

٥ - يعتبر الوسيلة التى تمكن الادارة المدرسية من تحديد مدى فهم وقبول المعلمين للبيانات والترجيحات والتعليمات التى نزلت اليهم من المستويات الادارية العليا ، وكذلك مدى تحقيق هؤلاء المعلمين لسياسات المدرسة وخططها وبرامجها .

٦ - يساعد الاتصال الى أعلى الادارة المدرسية على التصرف على الآراء والمقترحات التى ينقلها المعلمون ، أن المعلمين أكثر الأفراد احاطة بظروف العمل فى المدرسة ، وأقدرهم على تحسين نظم تنفيذ العمل (٤) .

ومن جانب آخر فإن أهم البيانات التى يرغب النظر فى معرفتها ويهتمون بأن تنقل اليهم عن طريق الاتصال الى أعلى ما يلى : -

- ما يقوم به المعلمون من أعمال تربوية وتعليمية ، والمميزات الرئيسية التى تتميز عملهم ، وما توصلوا الى تحقيقه ، ومدى تقدمهم ، وخطط العمل فى المستقبل .

- المعالم الخارجية لمشاكل العمل التى لم تحل ، والتى يحتاج المعلمون الى مساعدة لحلها والتى قد تحتاج الى مساعدة فى المستقبل .

- المقترحات للتحسينات داخل الادارة المدرسية .

- ما يفكر فيه المعلمون ، وما يشعرون به نحو أعمالهم ، وزملائهم فى المدرسة التى يعملون بها (٥) .

حوائل الاتصال الى أعلى :

إذا كان للاتصال عدة مزايا على جانب كبير من الأهمية ، فكذلك له حوائل وعقبات نستطيع أن نبررها فيما يلى : -

- انعزال النظر عن المعلمين .

- طول خطوط الاتصال التي تؤخر وتشوه الرسالة .
- عدم توافر الوسائل السهلة للاتصال الى أعلى .
- عدم الرغبة والاستعداد لدى بعض الناظر لسماع الانتقادات أو الأخبار السيئة ، والخبرات السابقة غير الناجحة للمعلمين والعاملين في مدارسهم .

وهناك ما يشير الى أن عملية الاتصال الى أعلى تميل الى التوقف في منتصف الطريق ، وهي في رحلتها الى هيئة الادارة العليا ، ويتطلب الاتصال المناسب الى أن يكون الناظر منعاطفا مع النقد متقبلا له ، وأن يكون مخلصا في جهوده لفهم وجهة نظر الآخرين . ويجب أن يكون صبورا ومنصتا موضوعيا ، فمن المستبعد أن يسمع الرأي الصحيح لموظفيه ما لم يتفاد بمهارة الكشف عن رأيه بسرعة (٦) ، ومن الواضح أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة الى ناظر المدرسة عن الاتصالات الهابطة أى الصادرة عنه أدى هذا الى كفاية العملية التربوية واضطراد نجاحها وتقدمها وكفاءتها ، وفي ذات الوقت يدل على ديمقراطية الادارة ، وعلى أن الناظر لديهم معلومات كافية عن سير الأمور في مدارسهم حتى يحقق أكبر نجاح للعملية التربوية والتعليمية .

(ب) **الاتصالات الى أسفل** Downward Communication ويطلق عليها أيضا الاتصالات الهابطة ، وتكون في صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات وثناء وما إليها . . . وهذا النوع من الاتصالات ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات ، أو توضيح الأعمال والبت في الأمور ، وهو ضروري أيضا لتنفيذ عمليات الأخبار والعلاقات العامة والعلاقات الانسانية الضرورية على وجه أفضل .

ويلاحظ أنه كلما اتصف الناظر بالعنف أو التعسف ، فإن الاتصالات من أعلى الى أسفل سوف تنقل هذه الصورة عنه الى المعلمين والعاملين في المدرسة ، وقد برز هذا المسلك شعورا بالخوف لدى العاملين من معلمين وغيرهم في المدرسة ، أو رغبة من جانبهم في تجنب الاحتكاك مما يؤثر بالضرورة في اتصالاتهم الصاعدة من أسفل الى أعلى ، وبالتالي انعزال القادة عن القاعدة وما يترتب على ذلك من نتائج سيئة (٧) .

ومن زاوية أخرى فإن الاتصالات الهابطة ضرورية وهامة لتوضيح أهداف وسياسات الفلسفة التربوية بل والعملية التعليمية للمدرسة للمعلمين ، وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية ، وتحديد الاختصاصات وتوضيح

الأعمال والأفعال التي تصدر عن الإدارة المدرسية . ومن عوامل جعل الاتصالات الهابطة ذات فاعلية وسهولة ، شيوع الثقة بين الناظر والمدرس ، حيث أن هذه الثقة تدفع المعلم الى تصديق المعلومات التي يسوقها الناظر اليه بعكس الحال اذا لم تتوفر هذه الثقة ، فان المعلم قد يفسر الرسالة على غير معناها ، ويسوده الشك والتردد نحو قبول محتوى هذه الرسالة ، وعلى هذا فينبغي أن يهتم السطار بالعلاقات الانسانية وتوضيح مواقفهم في العمل ليستطيعوا ازالة ما قد يشعر به المعلمين من شك وقلق ، ويبرهنوا لهم من خلال هذا الاتصال على أنهم متفهمون لظروف المعلمين ومشكلاتهم وحاجاتهم ، كما أنه ينبغي على السطار أن ينصلوا بالمعلمين في كل أمر يتعلق به أو يؤثر على مصالحه ، فلا ينبغي أن يفاجأ المعلم بأي تغيير يحسه ، كنهله أو انتدابه ، أو تكليفه بأداء بعض الأعمال ، أو طلب حضوره في غير أوقات العمل الرسمية ، أو تغيير جدولته ، أو ترتيب حصصه ، ثم يطلب تنفيذ كل ذلك فورا ، فالاتصال السابق بوقت كاف في مثل هذه الأمور يتيح للمعلم الفرصة للاستعداد والتهيؤ ، فقد يكون له أعذار قوية ، أو اعتراضات خاصة لو سمعت منه لما أصدر اليه هذا الأمر . إن التهاون في مثل هذا الاتصال يؤثر تأثيرا سيئا على روح المعلم المعنوية ، ويعرضه للقلق وكراهيته للعمل .

ثانيا : قنوات اتصال أفقية :

وتستخدم في الاتصال ذى الاتجاه المتعدد ، والذي يكون عادة بين الإدارات التعليمية بعضها وبعض وبين أقسام المدرسة العلمية ، كالاتصالات مثلا بين التربية الفنية وقسم المواد الاجتماعية خاصة في عمل الحرائط والوسائل التعليمية والتي يقوم بتنفيذها معلمى هذين القسمين بالاشتراك مع السلاميذ ، أو بين قسم اللغة العربية وباقي أقسام المدرسة في عمل مشروع تعليمي أو تربوي ، أو اخراج مجلة المدرسة ، أو بين المدرسين الذين يقومون بتدريس نفس المادة أو التدريس بنفس الفرقة ، أو بين الناظر بعضهم بعضا ، كذلك أيضا الاتصال بين المدرسة وأولياء الأمور ، ففي كل مدرسة ثانوية أو غيرها توجد جمعية عمومية للآباء ينبثق عنها مجلس للآباء ، وهذه الجمعيات العمومية للآباء والمحالس المنتدقة عنها تهدف الى تحقيق ما يأتي : -

١ - توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين وإدارة المدرسة بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب ليشبوا مواطنين صالحين .

٢ - دراسة مشكلات الطلاب واحتياجاتهم بغرض تهذيب ميولهم وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين (٨) .

٣ - العمل على تعليم الجوانب التربوية والاجتماعية والثقافية في ضوء احتياجات المدرسة والبيئة من حولها (٩) .

٤ - المعاونة في تدعيم دور المدرسة بوصفها رائدة في البيئة . وذلك باستكمال واصلاح مرافقها وأدواتها وأجهزتها .

٥ - العمل على تأكيد المناهج الدينية وبحث القيم الخلقية والفومية في المجتمع المدرسى .

واضح من هذا كله أن كل مدرسة ثانوية أو ما في مستواها توجد شبكة لا نهاية لها من الاتصالات ، وأى اتصال يحتوى على سلسلة من الاتصالات المتتابعة ، فإذا انقطعت صلة من هذه السلسلة أصبح الاتصال ناقصا ، وعلى هذا فنقوات الاتصال الأفقية تسمح للأفراد المتصلين بتبادل المعلومات الخاصة بالعمل ، وأيضا الخاصة بخططهم وآمالهم ومخاوفهم الشخصية (١٠) . بل إن الاتصال الأفقى يؤدي في النهاية الى تقوية العلاقات الانسانية بين جميع أقسام المدرسة ويدعم العلاقات بينها حيث ينبغى أن يشعر المعلمين بانتمائهم لمدرسة واحدة يحملون اسمها وقيامهم بعمل مشترك ، وتعاونهم كفريق واحد لصالح العمل بأكمله .

الاتصال الورقى وغير الورقى :

لشبكة الاتصالات فى أى مدرسة ثانوية وما فى مستواها وجهان متميزان كلاهما طريق مهم لنقل الرسائل والمعلومات من شخص لآخر ، نستطيع أن نوضحها فيما يلى : -

(أ) **الاتصال الورقى :** ويطلق عليه أيضا الاتصال الرسمى ، والمقصود بالاتصال الورقى هو ذلك النوع من الاتصال الذى يتم على الورق ، حيث تكثر فيه التوقيعات والتأشيرات ، وحتى يكون رجال الادارة التعليمية ، سواء من يصدرون القرارات والتوجيهات ، أو الذين ينفذونها ملتزمين رسميا بإصدار الأمر أو التنفيذ بناء على توقيعاتهم بالعلم ، حتى يكون هناك حسابا لمن يقصر ومن يهمل ، وبذلك تكون التوقيعات هى أساس الاتصال الورقى لاثبات ما يدور ويحدث بشأن الاتصال ، والاتصال الورقى يقوم أساسا على الهيكل التنظيمى للمدرسة ، فخلال مستويات الادارة فيها تنتقل القرارات والنشرات والخطابات والمذكرات والتعليمات من أعلى الى أسفل حسب تسلسل السلطة فى المدرسة ،

ومعنى هذا أن للرسالة طرقاً محددة ينقل خلالها ، وأن من تعنيهم الرسالة في المدرسة يجب أن يتلقوها ويعملوا بمقتضاها حتى يمكن الوصول إلى النتائج التي يقصدها المرسل أو المتصل ، وعلى ذلك فإنه كثيراً ما يكون التنظيم السيء عائلاً كثيراً للاتصال الجيد الفعال .

شروط الاتصال الورقى :

- يجب تنظيم الاتصال الورقى بدقة فى ضوء الغرض الذى يخدمه .
- يجب أن يكون بناء عملية الاتصال الورقى على أساس أنها تسمح بتدفق حر طليق للمعلومات والأفكار فى كل الاتجاهات الضرورية إلى أعلى وأسفل وأفقياً .
- يجب أن تكون هذه الاتجاهات لقنوات الاتصال الورقى مفهومة لجميع المعلمين والعاملين فى المدرسة ، ولا يمكن لآى نظام للاتصال أن يقوم بمهمته بفاعلية ما لم يكن المناخ العام مساعداً من حيث تشجيع الأعضاء العاملين على التعبير عن أنفسهم ومشاعرهم ومعتقداتهم بحرية (١١) .

(ب) **الاتصال غير الورقى** : ويسمى أيضاً الاتصال غير الرسمى ، وله أهميته أيضاً نظراً لأنه يكمل الاتصال الورقى . ويقوم هذا النوع من الاتصال غير الورقى على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء ، أكثر من كونه على أساس السلطة والمراكز مع الرغبة فى عدم تجاهل هذه أيضاً . ومن الملاحظ أن عملية الاتصال غير الورقى تتركز حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافاً للمدرسة نفسها ، وهذه تسد احتياجات المعلمين والعاملين فى المدرسة إلى المعلومات ذات الأهمية العامة والتي تمس جميع العاملين ، وأيضاً إلى الأخبار ذات الأهمية الخاصة التي تهتم أقسام مواد المدرسة العلمية المختلفة ، من حيث مناهج المواد المختلفة والتغيرات التي تحدث فيها ، والكتب الجديدة والكتب التي لم تتغير إلخ . . . وكذلك الأخبار الشخصية التي تهتم طوائف المعلمين . والاتصال غير الورقى يشتمل على الاتصال السرى وغير الرسمى على المعلومات والبيانات التي يفسر بها الحقائق والشائعات والشكوك والأفكار التي تدور فى خيال وفى أذهان أصحاب الدوافع المتباينة وهو يحدث أيضاً طوال اليوم الدراسى ، وبعد انتهائه ، وفى غير مواعيد العمل ، ويكون ذلك عند تقابل المعلمين ودياً بين الحصص الدراسية والحصص التي لا يعملون فيها أو أثناء (الفسح) وبهية كل اتصال من هذه الاتصالات الفرصة لتبادل المعلومات ، وهذا يزيد

من العبء الخلقى على شبكة الاتصال الورقى التى ينبغى أن يكون نظامها كقبلا بأن يزود ويمد كل المعلمين والعاملين بالمدرسة بما يحتاجون اليه من معلومات وبيانات ، وذلك حتى يمكن التقليل من الشائعات ، ومن اعتماد العاملين على شبكة الاتصالات السرية . ويحدث الاتصال غير الورقى أيضا نتيجة لما بين المعلمين والعاملين بالمدرسة من علاقات علمية أو اجتماعية ، أو صداقات شخصية، ويتصل أعضاء المدرسة وأفرادها بعضهم ببعض على هذا الأساس ، ولا يتبعون فى ذلك مسالك محددة كما يحدث فى الاتصال الورقى ، ويحدث الاتصال الورقى فى كل الاتجاهات الى أعلى والى أسفل وأفقيا وخارجيا دون قيد أو شرط فهو لا يخضع لسلسل السلطة ولا بقيود التنظيم . وقد يحدث الاتصال الورقى بين شخصين فقط ، كما أنه يحدث بين مجموعة من الأشخاص وقد تحدث المناقشات فى الاتصال غير الورقى بين مجموعات المعلمين فى المدرسة بدون تخطيط أو نتيجة لتخطيط بغرض اتخاذ قرار أو القيام بعمل معين . وأكثر الوسائل المستخدمة فى هذا الاتصال الحديث وجها لوجه ، أو الحديث بالتليفون .

مهما يكن من شىء فإن الاتصال غير الورقى سريع التعبير دائب الحركة ، ولا يخضع لرقابة الإدارة المدرسية ، ويعتبر متنفسا للمعلمين يعبرون من خلاله عن مشاعرهم وصراعاتهم وقلقهم وانفعالاتهم ، فالمعلم مثلا الذى وقع تحت وطأة الصراع الشديد لسوء سلوكه مع ناظر المدرسة أو مديرها يجد فى الاتصال ببعض من يثق بهم من المعلمين وتوصيل بعض أفكاره اليهم راحة ومتنفسا لشكواه فتهدأ نفسه كثيرا ، كما أن بعض المعلمين يجدون فى الاتصال بغيرهم من المعلمين ممن تربطهم بهم روابط اجتماعية وصداقات فرصة تكسر حدة الملل والسأم فى جو العمل .

مساوئ الاتصال غير الورقى :

- يعتمد على قدر من الشائعات والأكاذيب والمعلومات غير الحقيقية .
- يشتت انتباه المعلمين ، ويقلل من تركيزهم فى العمل ، ويعمل على تضییع وقتهم وجهودهم فيما لا يفيد كثيرا .
- الاتصال غير الورقى قد يخلق جوا من البلبلة وسوء الفهم فى أنحاء المدرسة .
- يؤدى الى وجود تنافس بغیض وتشاحن بين المعلمين والعاملين فى المدرسة .

- يؤدي الى تحقيق أغراض شخصية لا عامة ويحمل الاعضاء على احتجاز أو تشويه المعلومات التي لها قيمة بالنسبة لزملائهم ، ورجال الادارة التعليمية .

هذه المساوىء جميعا يمكن تلافيها عن طريق تزويد المعلمين بأكبر قدر من المعلومات والحقائق عن العمل وكل ما يتصل به ميدانيا واجرائيا ومن جانب آخر يساعد الاتصال غير الورقى على معرفة معلومات مهمة وأفكار قد لا يتعين ذكرها بصورة رسمية ، ويساعد أيضا على تنمية الروابط ، والصداقة والعلاقات الانسانية بين أسرة المدرسة ولعل أكثر الأخبار والمعلومات انتشارا بين المعلمين هي التي تخص المعلمين أنفسهم ، كالترقيات من مدرسين الى مدرسين أوائل ، ومن مدرسين أوائل الى وكلاء أو نظار أو موجهين الخ . . . كذلك التنقلات وخاصة الذين قضوا مددا طويلة خارج القاهرة ، كذلك العلاوات الدورية ، وعدد الساعات الزائدة عن النصاب وأجورها ، وأيضا ما يتصل بالعمل نفسه سواء من موجهى المواد المختلفة أو الناظر الجديد أو القديم .

مهما يكن من أمر فكلما كانت خطوط الاتصال الورقية عاملة نفصت الحاجة الى الاتصالات غير الورقية ، وكان هذا دافعا للمدرسة نحو تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الطاقة الضائعة . ويلاحظ ان شبكة الاتصالات الورقية تكون ذات تأثير فعال ، بالقدر الذى تكون مقبولة لدى أغلبية المعلمين والعاملين بالمدرسة ، والقبول أو عدمه يتوقف على عوامل أساسية مثل الولاء والاتجاهات والتفاهم وغيرها من الاعتبارات السلوكية (١٢) .

مسالك وقنوات الاتصال السليمة :

من المعروف أن كل اتصال يختلف عن الآخر ، وتختلف القناة المستخدمة فيه ، وحتى يكون لدينا على وجه العموم قنوات اتصال سليمة ينبغى مراعاة ما يلى : -

- أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا بقدر الامكان ، فكلما قصر الخط كلما كان الاتصال أسرع ، ودرجة وضوح الرسالة المنقولة أكبر .

- أن تكون طرق الاتصال واضحة ، والسلطات والمسئوليات الحقيقية فى المدرسة معروفة وتسلسل السلطة الذى يمثل طرق الاتصال الهامة التى تسير خلالها الاتصال محددة .

- أن تكون خطوط الاتصال معروفة وواضحة بالنسبة لكل فرد في التنظيم .

- يجب أن يكون المتصل معروفا ومحددا حتى يمكن الرجوع إليه اذا استدعى الأمر لاسيضاخ أمر من الأمور المتعلقة بالرسالة ، وإن تكون معلومات الرسالة صحيحة ودقيقة .

- يجب أن يهدف الاتصال لتحقيق التماسق ، ويكون ذلك بمعرفة قنوات وخطوط الاتصال وتحديدتها حتى لا يحدث تداخل بينها .

- يحسن أن تكون هناك خطوط ثابتة للاتصال ، لا تتغير بين فترة وأخرى حتى تكون معروفة من جميع الأفراد الذين يهمهم أمر هذا الاتصال .

مراجع الفصل الثاني

- ١ - عبد الكريم درويش ، دكتوراه ليلي ت كلا . الادارة العامة ص ٤١٦ .
- ٢ - ذات المرجع ص ٤٢٠ .
- ٣ - Norman H. Berbowit and Warren J. Bennis, Interaction Patterns in Formal service Oriented organization administrative Science Guarteay, June, 1961, p. 49.
- ٤ - Heckmann & Hanaryoger, «Human Relations In Management, Ohio, South Western Publishing Co., 1962, pp. 319-320.
- ٥ - عبد الغفور يونس : تنظيم وادارة الاعمال . دار المعارف بمصر ١٩٦٥ ص ٢١٣ .
- ٦ - د . محمد منير مرسى : الادارة التعليمية ، أصولها وتطبيقاتها . ص ١٨٩ - ١٩٠ .
- ٧ - د . عبد الكريم درويش ، د . ليلي ت كلا . الادارة العامة ص ٤١٩ .
- ٨ - قرار وزارى رقم ١٢١ فى ١٩٦٩/١/٢٨ .
- Reller, (Theodore L.) & Uorphet (Edgar L.) Comparative Educational Administration, Prentico-Hall. Inc. Englewood Cliffs N. Y. 1962, p. 341.
- ١٠ - القرار الوزارى السابق .
- ١١ - Keith Davis, Human Relation at Work, Hill Book, Co. Inc. N. Y. 1962, pp. 362-363.
- ١٢ - د . محمد منير مرسى : الادارة التعليمية ص ١٩١ .

الفصل الثالث

أدوات الاتصال التربوى الورقى

فى الاداره التعليميه على المستوى الاجرائى ، نلاحظ انه ما من معلم أو مجموعة من المعلمين تأخذ دور المتصل طوال الوقت أثناء اليوم الدراسى أو بعده ، أو دور المتصل به طوال الوقت أيضا ، ان ما يحدث فى عملية الاتصال هو تبادل الأدوار ، فمن هو متصل الآن كان متصلا به فى الماضى وسيكون متصلا به فيما بعد ، وطبيعى أن الرسائل التى يصوغها تتأثر بالرسائل التى استقبلها . وينطبق نفس الأمر بالنسبة للمتصل به اذ يمكن النظر اليه على أنه كان متصلا فى الماضى وسيكون متصلا فيما بعد . وفى خلال أى موقف اتصال فان المعلم أو الناظر غالبا ما يتبادل مواقف المتصل والمتصل به .

وفى بحثنا عن أدوات الاتصال فى الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائى بنوعيتها الورقى والشفهى فان اهتمامنا منصب بالدرجة الأولى على أدوات الاتصال بين النظار والمعلمين ، وبين المعلمين والنظار ، أى من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى ، صحيح أن هناك وسائل اتصال تعليمية ، أى المواد والأدوات التعليمية التى يستخدمها المعلم أو الدارس لنقل المحتوى سواء داخل الفصل أو خارجه بهدف تحسين العملية التربوية ، والتى لا تعتمد أساسا على اللفظ ، ولكن وسائل الاتصال التعليمية ليست فى نطاق بحثنا ، فهى من اختصاص رجال التربية الذين يعملون فى مجالات المناهج التعليمية والتربوية المختلفة وقد سبق أن تحدثنا فى الفصل الثانى عن الاتصال الورقى من حيث شروطه ومزاياه ومساوئه ، وبقي علينا أن نتحدث عن أدواته المختلفة التى تتمثل فى : النشرات - القرارات - التقارير - التعليمات - المحلات التربوية - الشكاوى - الخطابات - المذكرات - المقترحات .

النشرات :

تعتبر النشرات أكثر أدوات الاتصال الورقى شيوعا فى مدارسنا ، وهى نوعين : نوع تصدره الإدارة التعليمية المركزية (وزارة التربية والتعليم) أو من الإدارة التعليمية اللامركزية ممثلة فى مديريات التربية والتعليم المنتشرة فى

محافظات جمهوريتنا ، وهذه النشرات ترسل لنظار المدارس ، حيث يقومون بنفريتها في نشرة محلية خاصة بالمدرسة توزع على المعلمين حيث يوقعون عليها بالعلم ، والنوع الثاني يصدره ناظر المدرسة وعادة ما يختص باجتماعات مجلس ادارة المدرسة أو الجمعية العمومية للمعلمين أو أمور ومسائل تتعلق بالادارة المدرسية وأنشطتها التربوية والتعليمية المختلفة .

مفهوم النشرات لدى الادارة التعليمية :

« لوزارة التربية والتعليم رسالة نرجو أن تبلغ بها ما تريد من نفوس شباب الجيل لنعده اعدادا جديدا لحمل تبعات المستقبل ، وأن هذه الرسالة لتفرض علينا أن تجدد في أسباب العمل ، في وسائله ، وأن تحدد بدقة أهدافه وغاياته ، وأن يتعاون كل العاملين في هذا المجال لبلوغ هذه الأهداف والغايات . وسيلنا الى كل ما نريد من خطة جديدة وأسلوب جديد في العمل هي النشرات والكتب الدورية التي نبعث بها الى كل فرع من فروع الوزارة والذي لا تصدر الا عن روية وتجربة ودراسة متصلة دائبة . وانا ليؤسفنا أن كثيرا من هذه النشرات التي ترسل الى بعض الفروع لا تبلغ مبلغها من نفوس بعض العاملين ، ولا يلتزمون ما فيها من توجيهات وتعليمات يجب اتباعها لنمضي الأمور الى غايتها المرسومة ، وبديهي أن أي اختلال أو تعطل في أي جزء من أجزاء الجهاز العامل لا بد أن يترك أثرا بعيد المدى في الغايات والأهداف . ومن ذلك كان بعض ما لانزال نشهده من مظاهر الخلل في الادارة والعمل المضنى » (١) .

خطوات اتصال النشرات :

١ - ترسل النشرة من الوزارة المركزية الى مديرية التربية والتعليم حيث يتولى المدرس المساعد للشئون المالية والادارية مهمة استلام هذه النشرات والكتب الدورية التي تصل مديرية التربية والتعليم ، واثبات كل نوع منها في سجل خاص بأرقام سلسلة .

٢ - يدولى مساعد المدير بنفسه عرض هذه النشرات أو الكتب الدورية على مدير التربية والتعليم للمنطقة التعليمية للتأشير عليها بما يتبع نحوها .

٣ - تبلغ هذه النشرات لجميع المسئولين من نظار وموجهين ومديري الادارات التعليمية المختلفة للعلم والتنفيذ ، ويكون هذا العلم تحديد مسئولية المختصين ضد وقوع المخالفة أو ثبوت التقصير .

٤ - تعد مجموعات من هذه النشرات ، مجموعة عامة ، تعتبر مرجعا ويحتفظ بها لدى مساعد المدير للشئون المالية والادارية ، والمجموعة الاخرى يحتفظ بها في كل قسم من الأقسام المختصة ما يتعلق به بعد التوقيع عليها بالعلم ، كما ذكر في الخطوة الثالثة . ويجب أن يثبت على غلاف ملف المجموعة رقم المنشور وتاريخه ومضمونه وعدد أوراقه .

٥ - تعتبر مجموعات هذه المنشورات عهدا أميرية ، وليست شخصية كمراجع يرجع اليها في تنظيم العمل بحيث يستفيد منها الموظفون الموجودون حاليا ، ومن يتقرر نقلهم الى هذه الجهات أو يستخدمها .

٦ - يراعى دائما تزويد الجهات المنشأة حديثا كالمدارس بمجموعة القواعد المعمول بها كل في حدود الاختصاصات المقررة عليهم .

الفرق بين النشرة والكتاب الدورى :

النشرة تصدر متضمنة تعليمات وتوجيهات واجبة التنفيذ والتطبيق أما الكتاب الدورى فهو خاص بطلب بيانات أو اعداد احصائيات أو نحو ذلك . ويتبع فى الكتب الدورية ما ينبع فى النشرات على الا يحتفظ الكتاب الدورى الا اذا ارفقت به صورة من كتاب الرد عليه (٢) .

ان خطوط اتصال النشرات يجعل المعلمين فى النهاية على علم أولا بأول بالجديد من القرارات التى تهمهم ، كما أن ذلك يدعم الصلة بين المعلمين والناظر لاحتاسهم بأن الإدارة المدرسية تهتم بهم وبمجريات أمور أحوالهم .

القرارات :

تعتبر القرارات المحتويات اليومية لعمل ناظر المدرسة الرسمى فى مدرسته ، وتعتبر الاجراءات التى تنفذ القرارات فى منتهى الأهمية ، ولا تقل عن أهمية القرار ذاته وتختلف القرارات التى يتخذها ناظر المدرسة فى مجالها وتكوينها وهناك قرارات خاصة باليوم الدراسى وبمشكلات الطلاب وبانظام المعلمين وتنفيذ المناهج ... الخ . ويمكن تقسيم القرارات الى مالا نهاية ، من حيث عددها وأنواعها الخ (٣) وبذلك يعد القرار وسيلة الإدارة المدرسية المفضلة فى القيام بوظيفتها لما يحققه من سرعة وفاعلية العمل الإدارى ، فالقرار الإدارى يتيح للإدارة المدرسية امكانية البت من جانب واحد فى أى أمر من الأمور ، دون حاجة الى الحصول على رضا ذوى الشأن وهم جماعة المعلمين أو حتى بالرغم من

معارضتهم ، ومع ذلك فان ديمقراطية الادارة المدرسية تقضى الاستماع الى وجهات نظر المعلمين حتى تصدر الادارة المدرسية قراراتها على بينة من الامر (٤) . على أنه ينبغي أن ينظر الى اتخاذ القرارات على أنها عملية فكرية من نتاج ذهن واحد ، ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات في أى مدرسة تدار ديمقراطيا هو عملية منظمة بمعنى أن أى قرار تتخذه ادارة المدرسة ما هو الا الناتج النهائى لحسبة مجهود متكامل من الآراء والأفكار ، والاتصالات والجدل والدراسة التى تمت فى مستويات مختلفة بالمدرسة بمعرفة العاملين فيها ، وعلى ذلك ينبغي أن ننظر الى القرارات التى تتخذ فى المدرسة على أنها نتاج جماعى لا نتيجة لرأى شخصى وهو ناظر المدرسة فقط (٥) .

شروط اتخاذ القرار :

١ - التوقيت المناسب ، بمعنى انهاز الفرصة المناسبة التى يكون فيها للقرار أفضل الأثر وأعظم النتائج من حيث تحقيقه لأهدافه ، ويلزم أن يؤمن نظار المدارس بأن الفرصة تكون مناسبة طالما انتهزت ، والا تفقد صفاتها كفرصة ، وأن بعض القرارات التى تصدر فى مناسبات معينة قد تبدو غريبة أو غير ذات موضوع فى زمن آخر .

٢ - تهيئة جو المدرسة لقبول القرار الجديد وتنفيذه وقد سطلب هذا اعلان القرار فى اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة أو اجتماع مجلس الادارة ، وابداء الأسباب التى دعت لاتخاذها ، والغاية المنشودة منه .

٣ - المتابعة المستمرة لتنفيذ القرارات ، لأن مهمة اتخاذ القرار لا تنتهى بمجرد صدوره ، وبذلك تتأكد الادارة المدرسية مما اذا كان القرار سلبا ومحققا لهدفه (٦) .

التقارير :

من أهم الأدوات الادارية الهامة التى تقوم بدور كبير فى نقل المعلومات والمعارف والأفكار الى المستويات الادارية التعليمية الأعلى ، ويعرف التقرير بأنه عرض للحقائق المتصلة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة متسلسلة مبسطة ، وذكر المقترحات التى تتمشى مع النتائج التى وصل اليها العرض والتحليل (٧) . والتقارير اما دورية تحوى احصاءات وبيانات تقدم فى فترات دورية معينة شهرية أو سنوية مثلا ، وعادة ما يكتبها المعلمون عندما تطلب منهم ذلك ادارة المدرسة حيث يحتفظ بنسخة من هذه التقارير بالمدرسة

واحرى ترسل للمديرية (التربية والتعليم) التي تتبعها لأن مثل هذه التقارير تفقد في العلاوات التي تمنح للمعلم أو في الترقيات الأدبية لمدرس أول أو وكيل الخ . . . وهذه يجب أن تشتمل على توضيح لمفهوم الاحصاءات والبيانات ، واما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير موجهى المواد التعليمية المختلفة أو تقارير النظار لمسنويات الادارة التعليمية الأعلى . وهذه يجب أن تكون موضوعية ومسببة وموضعا عليها رأى مقدمها بصراحة حتى يتسنى لنباظر المدرسه البت فى الأمر . دون ضياع الوقت فى استيفاء فحصها . ويراعى أن معظم النظار لا يمسح وفهم لقراءة التقارير المسببة ، أو الدخول فى التفاصيل أو المسائل الثانوية ، لذلك يلزم تلخيص التقارير الطويلة فى أضيق الحدود ، وما لا يخل بجوهرها ، ومقدم التلخيص مع التقرير (٨) . وهناك نوع ثالث من التقارير يكتبه المعلمون عن أحوال التلاميذ يتضمن بيانات عن التلميذ يجمع خلاصة نتائج الاختبارات ، وما سجله المدرس من ملاحظات عنه فى المواقف المختلفة ، وما أسفرت عنه محادثاته الشخصية مع التلميذ وفحصه كراساته ونشاطه الابتكارى ، وما يذكره التلميذ عن نفسه ، وهذه البيانات تعطى لنا صورة واضحة عن التلميذ عن النواحي المختلفة ، من حيث احترامه للغير ، وقدرته على التعبير ، وتفكيره ونشاطه فى الفصل وخارج الفصل ، وطريقة اكتسابه المعلومات وميوله ومهاراته ، واتجاهاته وخصوصا الاتجاه العلمى عنده والمهارات المتصلة بمذكراته من كراسات ومذكرات وتنظيم لعمله ، هذا الى جانب تحصيله فى المواد المختلفة (٩) .

شروط كتابة التقارير :

- أن يكون التقرير فى نفاذ ايجابيا بناء لا سلبيا هداما ، وهذا يعنى أن التقرير فى عرضه للعيوب أو المآخذ ينبغى أن يشير الى العلاج والاصلاح ، وربما تنهى فى النهاية ببعض السوجهات أو التوصيات العامة المفيدة فى حل أو علاج المشكلة ككل . وهنا يجب أن نذكر أن تكون صياغة هذه التوصيات فى صورة اجرائية لا فى صورة مبادئ . فعندما نقول مثلا يجب تطوير المناهج الدراسية ، فهذا مبدأ تربوى ، وليست توصية اجرائية . أما اذا قلنا ، يجب ادخال الرياضيات الحديثة مثلا أو إلغاء مادة كذا ، أو حذف موضوع كذا فان ذلك يكون توصية اجرائية ، وهو ما يجب أن تحتويه التقارير .

- أن يكون التقرير مسلسلا ومعرضا بطريقة منظمة متكاملة تبرز المشكلة بوضوح وتظهر عناصرها ، وأبعادها بمعنى أن يعرض بطريقة علمية سليمة مع الاستعانة بالوسائل العصرية التى تزيد وضوح الأفكار التى يتضمنها التقرير من رسوم بيانية واحصائية ، وجداول صور ورسومات كلما أمكن ذلك .

- أن يلتزم الدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ ، وذلك بالبعد ما أمكن عن الألفاظ غير المحددة لا سيما الألفاظ التي تحمل قيما ذاتية مثل : كثيرا أو قليلا ، جيد أو سيء ، أو بناء الأفعال للمجهول على الرغم من أهمية ذكر أصحابها أو استخدام عبارات غير مضبوطة مثل « قيل لي » أو « سمعت » أو « يقال » أو استخدام تعميمات من واقع أمثلة فرادية ولذلك ينبغي على التقرير أن يلتزم دائما جانب الموضوعية والحياد وأن تكون لغة الحقائق والأرقام والتواريخ والأسانيد هي التي تتكلم .

- أن يتسم بالوضوح والبساطة في التعبير ، ولا داعي لتنميق العبارة واستخدام العبارات البلاغية وأساليب الكتابة الانشائية .

- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية الى يستفيد منها الشخص أو الهيئة المرسل اليها التقرير (١٠) .

- مراعاة الأمانة وعدم التحيز ، حتى يستطيع القارئ متابعة وفهم موضوع الرسالة والالمام بجوانبها المختلفة .

ومن الملاحظ أن هناك عوامل تنظيمية ونفسية تجعل تشويه التقارير للحقيقة أو الحقائق والمعلومات والخبرات التي تتضمنها أمرا واقعا وذلك لما يلي : -

- أن التقارير غير الطيبة يعترض انتقالها الى أعلى كثير من العفبات والعوائق ، التي من أهمها العوائق النفسية أي التي تكمن في نفوس الأفراد الواقعين على طول خط التشغيل . ولعل أهمها الخوف من السلطة الذي يفترون دائما بكل علاقة بين مرءوس ورئيسه ، والذي يتمثل في خوف المرءوس من سلطة الرئيس ، مثل الخوف من وقف أو تأخير الترقية ، والخوف عموما من غضاب الرئيس ، ويدفع ذلك كل مرءوس الى حجب الأخبار والحقائق التي قد تغير نظرة الرئيس اليه أو طمسها كلية وأيضا الرغبة في تقدير الرؤساء ونيل إعجابهم والتأثير في نظرتهم مما يدفع كاتب التقرير الى كتابة ما يريد الناظر وتضمين التقرير له .

- يميل كل ناظر الى أن يستجيب استجابة مشجعة للأخبار الطيبة ، ولذا تكون الأخبار الطيبة أكثر فعالية للانتقال بيسر وبسرعة ، وتوجد مكائبا سهولة في التقارير المرفوعة الى الإدارة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة ، رسمية ، أو غير رسمية (١١) .

التعليمات :

نوع من أنواع الاتصال الورقى ولا تظهر فاعليتها الا اذا تم الاتصال بكل المكلفين باستخدامها ، حيث يفضل عند اعطاء التعليمات (١٢) أن تفسر أسبابها ودوافعها ، فالتعليمات قد تتضمن بعض الغموض لذلك ينبغي شرحها وتفصيلها لتكون واضحة للشخص الموجهة اليه . وأحيانا تتطلب الظروف تفسير هذه التعليمات ، وشرح التعليمات يرفع من الروح المعنوية للشخصية الموجهة اليه التعليمات ، ويزيد من استعداده ، لتنفيذ ما جاء فيها ، واصدار التعليمات ينبغي أن تكون فى الوقت المناسب ، بمعنى ألا تصدر تعليمات يتعارض تنفيذها مع مصلحة العمل .

كما أن التعليمات الهامة يجب أن يفرضها المعلمون قبل البدء فى تنفيذ ما جاء بها بوقت كاف حتى يتسنى للمعلمين فهمها ودراستها والانتفاع بها . ويجب أن تتصف التعليمات بالمرونة ، بمعنى أنه لا مانع من تغييرها وتعديلها اذا كان هذا فى صالح العمل والمعلمين . ومن الملاحظ أن التعليمات الجيدة هى التعليمات الواضحة التى يمكن للعاملين تنفيذها ، والتى تكون فى حدود إمكانيات وقدرات وظروف المعلمين . وأن هذه التعليمات تفقد قدرا من وضوحها من وقت نوجيها حتى وقت وصولها للمعلمين ، وهذا العدر يقل كلما كان هناك نظام اتصال فعال وجيد داخل المدرسة .

المجالات التربوية :

هى مجالات متخصصة للمعلمين لتطلعهم على الجديد من أصول مهنة التربية والتعليم ، وعلى أسرارها ، ولكون ميدانا يتناول فيه المعلمون الراى فى أمور مهنتهم ، وليوجد رأيا مهنيا عاما يعم عن طريق هذه المجالات جميع طبقات رجال التعليم . والمجالات التربوية ضرورية ، بل هى من أهم وسائل الاتصال بين المعلمين ، لأننا نعيش فى عصر ثورة وهو عصر أدخل فى الحياة المصرية حديثا من المثل والأهداف والأخلاق ، وطرق السلوك ، وقفز بالحياة المصرية أجيالا الى الأمام ، فنحن فى عصر تجديد للحياة المصرية ، والتربية هى فن تجديد الحياة القومية والاجتماعية .

أهداف المجالات التربوية :

١ - تشجيع الأهداف القومية المصرية العليا بين أفراد المهنة .

٢ - تساعد المعلمين على اقامة فلسفة جديدة لمهنة التعليم في ضوء هذه الاهداف القومية .

٣ - توضح الطرق والوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الفلسفة .

٤ - تعين المعلم على تأدية رسالته القومية .

ومما يلفت النظر أنه لم يكن للمعلمين مجلة حتى فبراير ١٩٥٦ ، فقد كان المعلمون بحاجة الى مجلة من زمن بعيد ، ولكن لم تصدر لهم مجلة ، والسبب معروف فان الاستعمار والاقطاع والاستعمار والمتاجرة بمصائر الشعب لا تتركه شيئا كرهها للمسلمين لانهم رسل علم ، والعلم هو الشعاع الذي تذب بحرارته هذه الآفات جميعا .

وأشهر مجلة تربوية للمعلمين على المستوى المركزي هي مجلة الرائد وتصدرها رابطة المهن التعليمية و « الرائد هي مجلة المعلمين ، تعبر عن آرائهم ، وتخفف بقلوبهم ، وتسير حاملة الشعلة امامهم ، والمعلم هو الرائد ، ومن ثم فالرائد هي المعلم ، أنها صوته ، وخفقات قلبه ولمحات فكره » (١٣) وكان المتبع أنه حتى ١٩٧٢ تصدر الرائد شهريا ، ولكنها أصبحت تصدر في أربعة أعداد بدلا من ١٢ عددا ، وأصبح يصل منها الى المعلمين عدد قليل جدا . وكانت تفقد قيمتها كأداة اتصال فعال يحقق أهداف المجلات التربوية (١٤) .

وبجانب هذه المجلة توجد مجلة أخرى أكثر تخصصا في المجال التربوي والعلمي ، تصدرها رابطة خريجي معاهد وكليات التربية وتصدر أربع أعداد في السنة في أوائل كل شهر من فبراير - ابريل - يونيو - أكتوبر وتتناول قضايا التربية ، و خلاصة الفكر التربوي في البلاد العربية ومن ثم فهي الدورية التربوية المعترف بها في دوائر البحث التربوي في العالم العربي اذ هي صحيفة تسابع التطور فكريا ومهنيا ، وتسهم في حل مشكلات وقضايا الساعة ، وتلقى الضوء على أحدث الاتجاهات والبحوث المتعلقة بالتربية والتعليم ، وهذه الصحيفة في الواقع في خطر دائم نحو التقدم حتى صارت الصحيفة التربوية الأولى في مصر (١٥) .

وبالإضافة الى ما سبق توجد مجلات تربوية تصدرها المدرسة وتطمح أحيانا على شكل كنب وغالبا ما تصدر في نهاية كل عام أو حسب ميزانية المدرسة وأحيانا تطبع على الآلة النسخة العربية ويصدر من هذا النوع أكثر من مجلة في العام الدراسي الواحد .

مهما يكن من أمر فإن المجلات التربوية سواء ما يصدر منها على مستوى رعاية المهز التعليمية ، أو صحيفة التربية أو المجلات المدرسية ، من وسائل الاتصال الهامة داخل المدرسة إذ عن طريقها تستطيع إدارة المدرسة نشر ما تريد نشره ، وتستطيع إبلاغ المعلمين ما تريد إبلاغه كما أن مجلة المدرسة تعتبر طريقة تثقيفه للمعلمين إذا ما روعي فيها نشر الموضوعات التي تهمهم والتي تجذبهم لقراءتها . وأيضا إذا ما حرصت الإدارة المدرسية على إيصالها لكل معلم في المدرسة .

أهداف مجلة المدرسة :

- العمل على نشر أخبار المدرسة والمعلمين بها خصوصا النشاط الاجتماعي والرياضي والثقافي ، ونشاط طلبة المدرسة وكل هذا يرفع روحهم المعنوية .
- خلق روح التعاون بين المعلمين بعضهم وبعض وجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة .
- خلق شعور بين صفوف المعلمين نحو مدرستهم ونفائبتهم والاعزاز والفخر بها .
- خلق روح التعاون بين المعلمين وإدارة مدرستهم .
- نشر المقترحات والآراء التي تتعلق بتحسين كفاءة العملية التربوية (١٦) .

الشكاوى :

أنشئ مكتب الشكاوى بوزارة التربية والتعليم بالقرار الوزاري رقم ١٠٨٦٠ في ١٦/٩/١٩٥٢ ، ليتلقى ما يرد للوزارة من شكاوى - فيقوم بفحصها ، وتلخيصها ، وإحالتها الى جهات الاختصاص لبحثها وإفادته بما ينتهي اليه البحث من نتائج ، حتى اذا تلقى ردود تلك الجهات تصرف في الشكاوى بما يناسب النتائج التي يصل اليها (١٧) . وفي عام ١٩٥٥ أنشئت إدارة الشؤون العامة بالوزارة وأصبح يتبعها مكتب الشكاوى السالف الذكر (١٨) ورغبة في تدعيم أعمال هذا المكتب وأحكام الاشراف على أعماله حتى يأتي بالثمرة المرجوة ، ونظرا لارتباط أعماله بالشؤون القانونية مما يتطلب توحيد الاشراف على أعمالها تقرر في عام ١٩٥٦ ضم مكتب الشكاوى الى إدارة الشؤون القانونية (١٩) .

أهداف مكتب الشكاوى :

- العمل على إزالة أسباب الشكاوى بصورة جدية حاسمة .
- انهاز فرصة بحث الشكاوى لكشف عما يعتور النظام من عيوب واقتراح العلاج المناسب لها ، وبذلك يضيق مجال الشكاوى شيئاً فشيئاً (٢٠) .
- تلقى الشكاوى التى ترد من الصحف والمجلات أو من رئاسة الجمهورية أو الاتحاد الاشتراكي العربى أو الوزارات والهيئات المختلفة الى ادارة الشئون العامة بالوزارة وعرض نتيجة الفحص على الوزير ، ثم اخطار الجهات المشار اليها بالنتيجة .
- تلقى الشكاوى التى يرسلها المواطنون أو العاملون بديوان الوزارة أو المديرية التعليمية عن الموضوعات التى تدخل فى اختصاص ومسئوليات وزارة التربية والتعليم مع متابعة بحثها داخل الادارات المختصة .
- اقتراح اجراء تحقيق فى المخالفات والوقائع التى يكشف عنها بحث الشكاوى لتحديد المسئولية قبل البت فيها .
- تحليل الشكاوى التى يكثر تقديمها عن موضوع واحد بقصد استخلاص العيوب التى يحتمل وجودها فى نظام معين بالمقترحات التى تكفل علاجها .
- تلخيص وعرض المشكلات الجماعية التى تكشف عنها الشكاوى التى يتلقاها المكتب بعد جمع المعلومات عن أسبابها .
- اعداد جداول احصائية بعدد الشكاوى التى وردت للمكتب من الجهات المختلفة وتحليل اتجاهاتها كل ثلاثة شهور (٢١) .

خطوط اتصال الشكاوى :

- ١ - يقوم المكتب بفحص الشكاوى المقدمة من أو ضد أحد العاملين بديوان الوزارة أو مديريات التربية والتعليم ، والرد على الشاكي نتيجة الفحص خلال عشرين يوماً من تاريخ ورودها .
- ٢ - تحال الشكاوى التى ترد للمكتب ضد أحد أجهزة المديريات التعليمية أو المدارس التابعة لها أو أحد العاملين بأى منها الى المديرية المختصة فى ظرف ثلاثة أيام من تاريخ ورودها لفحصها ، والرد على الشاكي نتيجة الفحص خلال عشرين يوماً من تاريخ ورودها لمديرية التربية والتعليم .

٣ - مع عدم الإخلال بحق المكتب في فحص الشكاوى المتعلقة باختصاص الوزارة في التخطيط والمتابعة ، تحال الشكاوى التي ترد للمكتب ضد تصرفات المديريات التعليمية أو مدارسها إلى المحافظة المختصة خلال ثلاثة أيام من تاريخ ورودها بوصفها الجهة الرئاسية لتتولى فحصها والبت فيها ، وإخطار الشاكي نتيجة الفحص .

٤ - إذا تبين من فحص الشكاوى أنها تتضمن انحرافاً من أحد أجهزة الوزارة أو أحد العاملين بها ، يعد تقرير عن أوجه الانحراف المنسوبة إلى هذه الأجهزة أو العاملين بها ، ويحال إلى الرقابة الإدارية لبحثها تمهيداً للبت فيها .

٥ - تحفظ الشكاوى المقدمة من مجهول إذا كانت لا تتضمن أية وقائع يمكن التحري عن مدى صحتها .

٦ - فيما عدا الشكاوى المجهولة لا يجوز حفظ أية شكوى أو الرد على الشاكي بالرفض دون أن يكون قرار الحفظ أو الرفض مسبباً ، ويصدر القرار من رئيس المكتب (٢٢) .

ونظراً لأهمية الشكاوى كأداة اتصال ورفق في الإدارة التعليمية على المستوى الإداري أو اللامركزي أو المركزي ، فقد ألحق مكتب الشكاوى بمكتب السيد وزير التربية والتعليم عام ١٩٦٨ (٢٣) .

صندوق الشكاوى بالمدارس :

بالإضافة إلى مكتب الشكاوى السالف الذكر ، فقد نظم قرار رئيس الوزراء رقم ٣٤٠٧ لسنة ١٩٦٦ طريقة معالجة الشكاوى إذ نص في المادة الأولى منه على أن ينشأ مكتب للشكاوى في كل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة أو مؤسسة عامة أو مصلحة أو شركة أو ما في مستواها أي أنه يجب أن ينشأ في كل منشأة مكتب للشكاوى ، ويختص هذا المكتب بتلقي شكاوى العاملين ، ومتابعة بحث هذه الشكاوى داخل الأطارات المختصة والرد على الشاكي بنتيجة الفحص ، ويتبع هذا المكتب رئيس الجهة التي أنشأ بها (٢٤) .

وفي ضوء هذا أصبح من حق المدارس كمؤسسة تربوية أن تنشئ مكتباً للشكاوى ، أو صندوقاً للشكاوى يتلقى فيه شكاوى أسرة المدرسة . والواقع أنه ينبغي أن تشجع الإدارة المدرسية المعلمين بتقديم شكاواهم والاهتمام ببحثها ،

حيث أن هذه الشكاوى تعكس شعور المعلمين تجاه الادارة المدرسية والعمل ، كما أنه ينبغي ألا تكفى الادارة المدرسية بقراءة الشكوى ، بل استدعاء الشاكي ومناقشته فى شكواه ، وجمع البيانات والمعلومات الصحيحة عن الشكوى قبل أى قرار بشأنها . ولذا يجب الاهتمام بالشكاوى ، فالمعلم الذى يشعر بالظلم ، لا يكون انباجه عند المستوى المطلوب ، والمعلم الذى يقوم بتنفيذ أمر أو توجيهه عبر مفتاح يصححه يتعذر عليه أن يؤديه بالصورة التى أرادها مصدر الأمر (٢٥) .

الخطابات :

هدف الخطابات ، توصيل المعلومات من المعلمين الى الناظر ومن الناظر الى المعلمين ، وبذلك تلعب الخطابات دورا هاما فى نقل المعلومات والأخبار والاجراءات المختلفة بين أسرة المدرسه ، وأيضا نقل المعلومات من الوزارة أو مديرياتها التعليمية الى المدارس والعكس .

عيوب الخطابات :

لا يستطيع المصل أن يعرف بسهولة رد فعل الرسالة التى أرسلها نظرا لبعد المسافة الموجودة عادة بين المصل والمصل به ، وعدم وجود الاتصال الشخصى بينهما ، لذلك فإن الخطابات تعتبر وسيلة اتصال ذات اتجاه واحد ، الى أن تأتي الاجابه من المصل به ، أو حتى يقوم بالتصرف المناسب الذى يرغبه المتصل . ولا تعتبر الخطابات وسيلة سريعة للاتصال ، فوسائل الاتصال الأخرى مثل التليفون أو التلغراف يجب أن يلجأ اليها الناظر أو المدير حينما يكون الوقت ضيقا ، ولكن المحادثة التليفونية الهامة أو الرسالة التلغرافية يجب أن يتبعها ارسال خطاب لكى يؤكد المحادثة فى حالة التليفون ، ولكى يذكر التفاصيل فى حالة التلغراف (٢٦) .

ونستخدم الخطابات - رغم عيوبها - عادة فى الادارة المدرسية عندما يريد الناظر استدعاء أحد المعلمين وخاصة أثناء عطلة الصيف أو اجازة نصف العام لعمل من الأعمال الهامة أو للانتداب فى الامتحانات العامة الخ . وفى هذه الحالة اذا لم يحسن صياغة الخطابات ، فقد تؤدي الى اتصال غير جيد وغير فعال .

وفى رأينا أنه ينبغي أن يتسم أسلوب كتابة الخطابات بالبساطة والوضوح ، وبصدق فى البيانات والمعلومات التى تتضمنها مثل هذه الخطابات كما ينبغي

الاهتمام بعرض المعلومات ، وتقسيم الأفكار الى فقرات كل فقرة تحوى على فكرة معينة مكتوبة بلغة سليمة وأسلوب واضح لا يدعو للبس أو تفسير أو فهم خاطئ وأن تخلو من اللهجة التى تنم عن الأمر والضغط والنهيد .

المذكرات :

تقدم المذكرات عادة من أسفل الى أعلى حيث يقدمها المعلمون الى النظار ويعدها النظار أيضاً الى المستويات الأعلى فى الادارة التعليمية ، وبسنوحوها من الميدان التربوى ومن التطبيق العملى ومشكلات تنفيذ المناهج التعليمية المختلفة داخل الفصل الدراسى وخارجه ، والمذكرة نوع من التقارير صغيرة الحجم ، ولذلك فهى أداة اتصال كتابى هامة لا تنقله من معلومات هامة مفيدة أو آراء صائبة تسهم فى تقدم العمل التربوى والتعليمى وتطوره أو حل مشكلاته .

وعلى ناظر المدرسة أن يتقبل ما فى المذكرات بصدر رحب وأن يهتم بدراستها وتقدير جهود أصحاب الاقتراحات المفيدة ، وعليه أن يشجع تدفق هذا النوع من الاتصال ، وأن يبت فى المعلمين الهمة والنافس لكتابة هذه المذكرات (٢٧) .

المقترحات :

وهى نوع من الاتصال الورقى عن طريقها يستطيع المعلمون أن يتقدموا بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم الى الادارة المدرسية ، حيث من مصلحتها معرفة آراء المعلمين ليتمكنوا ذلك من معرفة المشكلات التعليمية والتربوية المختلفة ، والعمل على حلها ومواجهتها ، كما أن هذه الآراء والمقترحات ، قد تؤدى اذا وضعت فى الاعتبار وأعطيت الاهتمام الكافى الى زيادة كفاءة العملية التربوية .

مميزات المقترحات :

— تشجيع المقترحات يوحى للمعلمين بأهمية آرائهم بالنسبة للادارة المدرسية وأهمية التعاون معها لصالح المدرسة والعملية التربوية .

— الاستفادة من خبرات المعلمين حيث أنهم متصلين بالعمل مباشرة وذلك يجعلهم يعرفون عيوب العمل ومزاياه عن قرب ويعطى قيمة لمقترحاتهم .

- تشجيع المقترحات يساعد الإدارة المدرسية على الاستفادة من الأفكار والآراء القيمة التي قد تكون موجودة عند بعض المعلمين ولا تظهر إلا بالتشجيع والثقة بالأخذ بمقترحاتهم ، ووضعها موضع الاعتبار .

ومن جانب آخر فللمقترحات عدة عيوب أيضا : -

- قد يتعرض بعض المعلمين الذين يتقدمون بمقترحاتهم للضغط الاجتماعي والنفسي من زملائهم في العمل حقدا منهم ، ورغبة في عدم الاعتراف بنفوقهم عليهم بسبب تلك المقترحات .

- مقاومة بعض النظار لتقدم المعلمين بمقترحاتهم حتى لا يظهرهم ذلك بمظهر الصنف أمام الرؤساء ، وحتى لا يظهر المعلمون أمام الإدارة العليا بمظهر النشاط والغيرة على مصلحة العمل .

- أن الاتصال في نظام المقترحات يعتبر وسيلة من وسائل الاتصال الى أعلى أى من المعلمين الى النظار (اتصال في اتجاه واحد) إذ أن المعلم قد لا يعرف رد فعل مقترحاته على ناظر المدرسة أو مديرها وإذا عرضها فبعد مدة قد تكون طويلة مما يفقده حماسه .

مهما يكن من شيء فإن الاتصال الورقى في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائى يلعب دورا أساسيا في الكفاءة التربوية والتعليمية للمدرسة للأسباب الآتية : -

- يستطيع المعلم عن طريق الاتصال الورقى أن يقرأ ما يوجه اليه من كتابات أكثر من مرة ويعى ما جاء فيها .

- أدوات الاتصال الورقى تمتاز بالدقة ، وأن الألفاظ الواردة فيها محددة وواضحة .

- يمكن الرجوع الى أدوات الاتصال الورقى في أى وقت وأن تحفظ أيضا لمدة طويلة .

- يصلح الاتصال الورقى في حالة إصدار أوامر أو تعليمات على جانب كبير من الأهمية أو لعدد كبير من المعلمين في عدة مدارس مختلفة .

ولكن يعيب الاتصال الورقى أن الذين تصلهم أدواته لا يعرفون الدافع على إصدارها ، أو يفهم بمفاهيم تختلف عما يقصد مرسل هذه الأدوات ، وقد يكون هذا الفهم الخاطئ نتيجة اختلاف المفاهيم أو مستوى التفكير ، أو المؤثرات الواقعية تحتها ، وقد يترتب على هذا أنه رغم وضوح التعليمات التى أصدرها المسئولون كتابة ، فإن الاتصال لا يحقق الهدف . فالمرؤس ينقل صورة خاطئة للتعليمات التى وصلت إليه ، مثلما يحدث عندما تنقل صورة من مرآة (٢٨) الى مجموعة من المرايا وتضعف ملامحها كلما ابتعدنا عن المرآة الاصل . وللغلب على هذه المشكلة ، يلزم أن يعزز الاتصال الكتابى أو الورقى بشرح ومناقشة لموضوع الرسالة ، والهدف منها ، كلما تطلب الحال ذلك ، ويكون هذا عن طريق مقابلة المرؤسين أو عقد اجتماعات لهم ، ومناقشة ما حوته الرسالة والأكيد من تفهمهم للغرض الذى من أجله صدرت وكيفية تنفيذها .

مراجع الفصل الثالث

- ١ - منشور رقم ١٧ مسلسل فى ١٢/٢٥/١٩٥٥ على الآلة الناسخة العربية .
- ٢ - ذات المنشور .
- ٣ - د . محمد سعيد عبد الفتاح : الادارة العامة ، المكتب المصرى الحديث ١٩٧١ ص ٢٢٤ .
- ٤ - د . محمد اسماعيل علم الدين : تطوير فكرة القرار الادارى . مقال بمجلة العلوم الادارية ، العدد الثانى ، ١٩٦٨ ص ١٣٨ .
- ٥ - Piffner, John, & Presthus, Robert, Public administration, N. Y. The Ronald Press, 1969, pp. 114-116.
- ٦ - د . عبد الكريم درويش ، د . ليلى ت كلا : الادارة العامة ص ٤٠٣ - ٤٠٤ .
- ٧ - د . على أحمد على . فن السكرتارية وادارة المكاتب . مكتبة عين شمس ١٩٦٩ ص ٥٥ .
- ٨ - د . عبد الكريم درويش ، د . ليلى ت كلا : ص ٤٣١ .
- ٩ - د . أبو الفتوح رضوان وآخرون . المدرس فى المدرسة والمجتمع الانجلو ١٩٥٦ ص ٢٤٦ .
- ١٠ - د . محمد منير مرسى : الادارة العامة ص ١٩٦ - ١٩٨ .
- ١١ - د . أحمد فؤاد الشريف : سلسلة بحوث المعهد القومى للادارة العليا ص ٤٥ - ٤٩ .
- ١٢ - محمد سعيد عبد الفتاح : الادارة العامة : ص ٢٠٨ .
- ١٣ - د . أبو الفتوح رضوان : الرائد . العدد الأول . فبراير ١٩٥٦ ص ٣ .
- ١٤ - صحيفة المربية : العدد أبريل ١٩٧٦ السنة ٢٨ العدد الثانى مقال بعنوان « محنة السلبية فى نقابة المهن التعليمية » الأستاذ محمود عبد العزيز يوسف ص ١٣ .

١٥ - تقرير مجلس إدارة رابطة خريجي كليات ومعاهد التربية إلى الجمعية العمومية العادية في ١٩٧٣/٣/٢٩ . صحيفة التربية مارس ١٩٧٣ ص ٩١ .

١٦ - د . محمود الجوهري : دليل العلاقات العامة : الدار القسومية للطباعة والنشر ١٩٦٤ ص ١٦١ .

١٧ - قرار وزاري رقم ١٠٨٦٠ في ١٥٩٢/٩/١٦ .

١٨ - قرار وزاري رقم ٤٤ في ١٩٥٥/١/٢٦ .

١٩ - قرار وزاري رقم ٥٩١ في ١٩٥٦/٥/٣٠ .

٢٠ - المذكرة التفسيرية للقرار الوزاري السابق « على الآلة النسخة العربية » .

٢١ - قرار وزاري رقم ٧٧ في ١٩٦٧/١٢/٢٤ .

٢٢ - ذات القرار .

٢٣ - قرار وزاري رقم ١٥ في ١٩٦٨/٤/١ .

٢٤ - الوفائع : العدد ٢٢٠٤ سبتمبر ١٩٦٦ .

٢٥ - د . عبد الكريم درويش ، د . ليلى ت كلا : الإدارة العامة ص ٤٣٢ .

٢٦ - W. V. Merrihwe Managing by Communication, U. S. A. McGraw-Hill Book Co. 1950., p. 128.

٢٧ - د . عبد الكريم درويش : د . ليلى ت كلا : الإدارة العامة ص ٤٣١ .

٢٨ - ذات المرجع ص ٤٣٠ - ٤٣١ .

الفصل الرابع

أدوات الاتصال التربوى الشفهى

الاتصال الشفهى - كما هو ظاهر من اسمه - هو الذى يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ، ولا يشترط فيه استخدام الورق والكتابة ، اذ يكفى بسماع الأصوات ، كما فى الحديث التليفونى أو الاذاعة المدرسية ، أو الاتصال الشخصى وجها لوجه كالندوات - الرحلات التعليمية - الحفلات - المقابلات - الأوامر - اللجان التربوية - المجالس التربوية - الاجتماعات المدرسية - الحلقات الدراسية والتدريبية - زيارة الناظر للمعلمين داخل الفصول .

أولا : أنماط الاتصال الشخصى وجها لوجه :

الندوات :

غالبا ما تقام الندوات فى مدارسنا الثانوية وما فى مستواها ، وأهم الموضوعات التى تدور فى هذه الندوات مناقشة مشكلات التلاميذ والامتحانات ، وفى بعض الأحيان يدعى اليها آباء التلاميذ ، وتعد الندوات أيضا فى مناسبات مختلفة ، كما يحدث فى شهر رمضان المعظم والأحداث الجارية ، وكذلك المناسبات الوطنية والسياسية المختلفة . وفى بعض الأحيان تفقد هذه الندوات تأثيرها كأداة من أدوات الاتصال الشفهى عندما يساء اختيار موضوعات الندوات والمتحدثين فيها ، أو سوء اختيار وقت عقد هذه الندوات ، كأن تعقد أثناء الحصص الدراسية فيستفيد منها البعض دون الآخر ، أو تعقد بعد اليوم الدراسى ، ويكون التعب قد حل بالمعلمين . ولما كانت الندوات تضم الكثير من المعلمين والمدعوين بغض النظر عن التفاوت فى الدرجة ، وبذلك فالندوات تفنم الطريق لآراء وأفكار جديدة أكثر التصاقا بالعمل التنفيذى لأن مصدرها القائمون عليه . ويجب أن يراعى فى الندوات ما يلى :

ـ وضع خطة للندوة .

ـ تحديد موضوع الندوة واعداد جدول أعمال مختصر .

ـ أن يلم من سيتولى رئاسة الاجتماع الماما تاما بالموضوع ، وأن يدرسه دراسة شاملة وأن يعد البيانات والمعلومات الأساسية .

ـ أن يقتصر حضور الاجتماع على الأشخاص الذين يهمهم الأمر ، أو الذين لديهم معلومات أو خبرات أو إمكانيات تساعد على النجاح .

ـ أن تعقد الندوات في وقت ومكان مناسبين حتى يتحقق اسهام أكبر عدد ممكن من المدعوين (١) .

الرحلات التعليمية :

ويفصد بها كل جولة تعاونية منظمة ذات غرض تعليمي أساسا ويقوم بها التلاميذ باعتبارها جزءا متكاملا مع العمل المدرسي المألوف ، وعلى هذا فلا بد لنجاح الرحلة التعليمية ، من توافر التعاون بين التلاميذ أنفسهم ، ولا بد أيضا من وجود عنصر التنظيم اذ بدونه تفقد ركنا هاما من أركان نجاحها تعليميا ، ويتمثل التنظيم في الرحلة عمليات الاعداد وتقويمها الخ .

ومن مزايا الرحلة التعليمية أنها تتيح للمدرس أو الناظر المشترك في الرحلة فرصة التعرف الحقيقي على نفسيات زملائه ، حيث يجدهم منطلقين على سجينهم أثناء الرحلة ، وهذا لا يتوفر عادة في داخل المدرسة بحكم تفاليدها المعروفة (٢) .

الحفلات :

للهفلات قيمة لا تنكر كوسيلة اتصال والتقاء بين المعلمين والناظر ، في جو بعيد عن رسميات وشكليات اليوم الدراسي ، والحفلات تعقد في عدة مناسبات : أهمها المناسبات الدينية ، كشهر رمضان المعظم والمولد النبوي الشريف وعيد الهجرة ، والمناسبات القومية كعيد النصر وعيد العصور الخ .. والمهرجانات الرياضية والثقافية والتمثيلية والسمر بأنواعه المختلفة ، ويحدث فيها أيضا ما يحدث في الرحلات ، اذ تتم الاتصالات بين المعلمين وناظرهم في جو بعيد عن الشكليات ، وتعمل على توطيد الصداقة والعلاقات الانسانية مما يؤدي في النهاية لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا .

المقابلات :

المقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال ، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يقننها ، اذ أن جانباً من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ، ولكي تكون المقابلة محققة للغاية يلزم أن تكون مرتبة فلا تتم بطريقة عرضية ، وأن تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها . وأغراض المقابلة في الإدارة المدرسية متعددة ، فقد تتم للحصول على حقائق تتعلق بالمسألة الدراسية أو المناهج وطرق تدريسها مثلاً ، أو الشكوى أو النظم من عدم المساواة في توزيع حصص المواد المختلفة ، أو للوقوف على قدرات المعلم ومهارته من جانب ناظر المدرسة ، أو لقياس اتجاهات معينة تسود المجتمع المدرسي ، أو للوقوف على مدى استعداد المعلم للتدريب على أمور تربوية جديدة مثلاً ، أو لترشيح إلى وظيفة أعلى أو ما إلى ذلك .

ولكي تكون المقابلة ناجحة يراعى ما يلي : -

- أن يحدد موعدها سلفاً .
- أن تتم فعلاً في الموعد المحدد .
- ألا تتأخر المقابلة حتى لا يتولد الشعور بالملل ، أو الظن بأن الشخص الآخر ليس راغباً في المقابلة .
- أن يهيئ الظروف المادية مثل المقعد المناسب ، عدم مواجهة الضوء ، عدم وجود فارق في مستوى الجلوس الخ . . . التي تساعد على نجاح المقابلة .
- التفرغ التام للمقابلة وتجنب الانشغال بأعمال أو ممارسة نشاط آخر .
- أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة (٣) .
- في اللحظة التي يبدأ فيها الحديث ، فإن ما يقال في بداية الحديث يحدد بالقطع ما الذي يليه بعد ذلك (٤) .
- الانصات عندما يتحدث الطرف الآخر والانتباه التام لما يقول .
- تجنب المقاطعة وعدم السماح للآخرين بالدخول أو المقاطعة .

- الخثر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح .
- أن يشعر ناظر المدرسة المعلم بأنه أحسن الاستماع لما قال ، وذلك بسرد الحقائق الأساسية أو النقاط الهامة التي جاءت في حديثه .
- البدء في اتخاذ الاجراءات المتعلقة بموضوع المقابلة ، والتي تطمئنه الى اهتمام المعلم بما قال .

دور الايماءات في نجاح المقابلات الشخصية :

يعتمد الأفراد في اتصالهم الشخصي بعضهم ببعض الى درجة كبيرة على الايماءات ، والايماءات عبارة عن كل الحركات الجسمية ، أو الأوضاع التي يرتبط بها معنى معين ، فرفع الحاجب أو تقطيب الحاجبين أو التلويح بالأيدي أو غيرها من الحركات ذات المعنى تعتبر ايماءات ، وتستعمل الايماءات أحيانا عن قصد في اللقاءات الشخصية لتدعيم الألفاظ وتأكيدا ، وعلى ذلك فهي تلعب دورا كبيرا في طريقة التعبير . ويختلف اعتماد الأفراد على الايماءات في عملية الاتصال ، فبعضهم يستعملها كثيرا منها ، والبعض الآخر يستخدم القليل ، ويتحدد معنى الايماءات عن طريق الثقافة السائدة والبيئة تأثير كبير على الايماءات ، اذ لها دخل كبير في اكتساب ايماءات جديدة أو في تعديلها(٥) .

الأوامر :

ان العمل التربوي والتعليمي كغيره من أنواع العمل الأخرى لا ينجح بدون اصدار الاوامر من الناظر للمعلمين ، لذلك ينبغي الاهتمام بالأوامر وتوصيلها في التوقيت المناسب . وعلى هذا فالأمر وسيلة ارشاد من الناظر للمعلم بهدف القيام بعمل أو العدول عن عمل في وقت معين ، وهناك بالطبع شخص من حقه أن يصدر الأمر وآخر عليه أن يطيع هذا الأمر ، وكلمة أمر لا تعنى التسلط والسيطرة انما الأمر يكون في صورة طلب فعل شيء ما ولا يخرج الأمر عن ذلك الا في حالات قليلة أهمها : -

١ - للمعلم الكسول المتراخي ، غير المهتم .

٢ - للشخص المتردد .

٣ - للمعلم الذي يتصرف بعدم الطاعة .

٤ - فى حالات الامتحان وما يتعلق بمشاكلها من لجان وأسئلة وأوراق
اجابة الخ .

والفرق بين الأمر والطلب أن الأخير أقل فى لهجته من الأمر ، اذ أنه
يشجع التعاون بين الأفراد أكثر من الأمر ، ذلك أن الأمر ثقيل على النفس وقد
تنفر منه ولا تقبله .

شروط اصدار الأوامر :

- ينبغى أن يصدر الأمر من شخص له الحق فى اصداره وأن يكون هذا
الحق معروفا من كل المحيطين بهذا الشخص فناظر المدرسة من حقه اصدار الأمر
وجميع المعلمين يعرفون سلطاته فى اصدار الأوامر لنجاح العملية التربوية
والتعليمية .

- يجب أن يكون الأمر واضحا ، ويذكر بالأمر طبيعة العمل المراد تنفيذه
من حيث نوعه ومن حيث كميته أيضا .

- ينبغى أن يتحاشى صاحب الأمر تكراره أو تعارضه ، لأن هذا يقلل من
فعالية الأمر .

- اذا صدرت أوامر جديدة تلغى أوامر قديمة يجب أن يذكر ذلك بوضوح
فى الأمر الجديد .

- يجب التأكد بأن الشخص الذى يتلقى الأمر قد فهمه جيدا .

- يجب متابعة تنفيذ الأمر للتأكد من أن ما تم جاء مطابقا للأمر .

- ينبغى أن يكون الأمر مقبولا وفى استطاعة الذين يتلقونه القيام
بتنفيذه .

اللجان التربوية :

وهذه أيضا من أدوات الاتصال الشفهى المعروفة فى الادارة التعليمية
بمستوياتها المختلفة وخاصة الاجرائية منها ، واللجان فى الواقع شكلا من
أشكال الاجتماعات ، واللجنة هى مجموعة من الأفراد المتخصصين ، تكلف بعمل
معين أو يوكل اليها القيام بمسئولية محددة ، وتمارس نشاطها عادة فى صور

اجتماعات دورية . وقد تكون اللجان التربوية استشارية أو تنفيذية أو دائمة لمتابعة النظر في موضوع ما ، أو مؤقتة لدراسة مشكلة معينة ذات طابع وقني ، وهذا النوع الأخير هو الشائع في مدارسنا . وعلى الرغم من الشكوك والمخاوف التي ترتبط باللجان ، وما أشيع عنها من أنها تقتل الموضوعات فإنه ليس صحيحا أن اللجان عديمة الجدوى ، وإن كان لهذه المخاوف ما يبررها (٦) .

الجوانب الايجابية للجان :

- جماعية القيادة ، وهو مبدأ ديمقراطي سليم يقوم على أساس عدم انفراد شخص واحد بسلطة اتخاذ القرار ، وهو بهذا يزيد من حماس الاعضاء ودافعيتهم باشتراكهم في اتخاذ القرار ، بالإضافة الى أن وجود اللجان معناه الحاجة الى العمل الجماعي ، الذي يكون حاصله أكثر من مجموع الاعمال التي يؤديها كل فرد .

- التنسيق بين اقسام المدرسة المختلفة وتيسير سبل الاتصال بين هذه الأقسام .

- التعاون بين الاعضاء باشتراكهم جميعا في نوع من التفكير الجمعي ، الذي يلقي الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة ويمهد السبيل للوصول الى قرار سليم بشأنها ، وذلك بالرغم من الصعوبات التي تتصل برقابة المسئوليات المشتركة (٧) .

- الدراسة العلمية للموضوعات بما يسهم به الاعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشكلة .

- التدريب والنمو المهني بما يتيح لأعضائها من اكتساب خبرات جديدة عن طريق تلاقح الأفكار والممارسة العملية لحل المشكلات .

- تسمح وتساعد على التفكير المبدع ، فربما ساعدت فكرة هامشية عارضة على استدعاء سلسلة من التفكير في عقول الاعضاء الآخرين .

الجوانب السلبية للجان :

- تشتيت المسئولية ، وتجزئتها والتنصل منها بحكم أن القرار لا يمثل فردا معينا ، ومن هنا قد تساعد اللجان على التهرب من المسئولية .

- أن الحلول التى تصل اليها اللجان هي الحلول الوسط ، وربما كان هذا طيبا فى حد ذاته ، فى الظروف العادية الا أن بعض الحلول الطرفية قد تكون عظيمة الجدوى ، ومع ذلك لا تأخذ بها اللجان .

- البطء الشديد فى أعمال اللجان نظرا لكثرة المناقشات والمداولات .

- سلبية بعض الأعضاء نتيجة للجو العام الذى يسيطر على اللجنة أو ربما نتيجة لعدم شعور العضو بالمسئولية الشخصية ، وقد يضطر بعض أعضاء اللجان الاحجام عن ابداء رأيهم بحرية فى حضرة رؤسائهم خوفا من نتيجة مخالفتهم فى الراى ، ولهذا قال بعض النقاد فى تعريف اللجنة « جماعة من الأشخاص يقابلون لمناقشة ما يجب عليهم أن يفعلوه بدلا من أن ينشطوا الى تنفيذه » (٨) .

- كثرة الأموال والنفقات بما يصرف على أعضاء اللجان ، ولذلك تعتبر اللجان من المسائل المرتفعة التكاليف .

- سوء تشكيل اللجان ، من حيث كثرة عدد الأعضاء ، ومن حيث المجاملة والمحسوبية فى الاختيار ، ومن حيث تعدد عضوية الأفراد فى أكثر من لجنة (٩) .

مهما يكن من شىء فللجان أهميتها التى لا يمكن اغفالها ، فالحاجة الى العمل عن طريق اللجان تبدو ملحة عندما تثار مشكلات لها أكثر من جانب وتدعو الى تبادل الراى ، أو اسهام الفنيين والمتخصصين ، حيث يتوخى للجان وقت وخبرة أكثر ، اذ فى العادة يطلب من اللجان الاسهام بالراى الاستشارى فى الأعمال والمشكلات الفنية .

شروط تشكيل اللجان :

- يجب تحديد اختصاصات اللجان بأكبر قدر ممكن من الدقة (١٠) بمعنى أن يحدد الهدف من تشكيل اللجنة بوضوح . وتحديد الموضوع أو المشكلة موضع الدراسة ، وتحديد وقت معين تنتهى فيه اللجنة من مهمتها وأن يحدد لها مكان ثابت ووقت معروف وجدول أعمال .

- أن سهل للجنة حصولها على كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة

المدروسة .

- أن تسود الروح الديمقراطية الجو العام للجنة .

- حسن اختيار رؤساء اللجان وأعضائها بحيث يكون اختيارهم على أساس توافر جانب الخبرة الفنية والكفاءة العالية ، وألا يشترك عضو في أكثر من لجنة في وقت واحد . وفي حالة اشتراك عضو في أكثر من لجننتين يجب التأكد من عدم وجود تعارض بينهما .

- أن يطلب من اللجنة تقديم توصياتها أو نتائج الدراسة التي تقوم بها فور الانتهاء من مهمتها ، على أن تدرس توصيات اللجنة وتنفذ في الوقت المناسب .

- رأى اللجنة يجب أن يكون واضحا ، وحاسما ، بمعنى ألا تكون قراراتها مجرد مسكنات وليست علاج ناجع .

- يكون تقييم عمل الأعضاء في اللجنة عن طريق تقدير مدى فاعلية الاسهام بالنسبة لهدف اللجنة ، لا مدى اتفاق ما يقال مع رأى شخص أو معارضته لهذا الرأي .

المجالس التربوية :

المجالس التربوية تلعب دورا أساسيا في نجاح العملية الادارية ، اما عن طريق التنسيق بين أقسام المدرسة المختلفة . أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية ومن أهم المجالس التربوية ما يلي : -

١ - مجالس القيادة الجماعية على المستوى الاجرائي :

في عام ١٩٦٣ وتطبيقا لما جاء بالميثاق في ذلك الوقت عن تطبيق مبدأ القيادة الجماعية ، قامت وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية والمدارس أيضا بتكوين هذه المجالس ، واعتبرت التنظيمات الموجودة بالمدارس في المراحل المختلفة ، كمجالس الآباء والمعلمين ومجالس الصفوف ومجالس الفصول ، واتحادات الطلاب بمثابة مجالس للقيادة الجماعية على مستوى المدرسة .

وبالإضافة إلى ذلك شكل بكل مدرسة ثانوية وما في مستواها بالإضافة إلى التنظيمات الموجودة بها ، مجلس للمدرسة برئاسة وكيل المدرسة وعضويه

مدرس أو اثنان من الطلبة من كل صف ، ويجتمع هذا المجلس أربع مرات في السنة ويدرس أوجه النشاط المدرسي والمشاكل التي تتعلق بسلوك الطلاب داخل المدرسة وخارجها ورقع مستوى الطلاب (١١) .

٢ - الجمعية العمومية للآباء والمعلمين :

في ١٩٦٦/٥/٢٩ صدر قرار وزاري بأن تتكون في جميع مدارس الجمهورية جمعية عمومية للآباء والمعلمين وينبثق عن كل منها مجلس للآباء والمعلمين (١٢) . وتهدف الجمعيات العمومية للآباء والمعلمين ومجالس الآباء التي تنبثق عنها اللجان التي تشكل منها الى تحقيق ما يلي : -

- ١ - توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين بما يحقق تعاونهم على تنشئة الطلاب لبشربوا مواطنين صالحين .
- ٢ - دراسة حاجات الطلاب والعمل على مقابلتها بما يحقق علاج مشكلاتهم العامة وتهذيب مبولهم وتنميتها وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين منهم .
- ٣ - دراسة شئون المجتمع المدرسي والتعاون في العمل على النهوض به .
- ٤ - العمل على تأكيد العناية بالتربية الدينية ، وبث القيم الحلقية ونشر المفاهيم القومية في المجتمع المدرسي .
- ٥ - معاونة المدرسة في القيام بدورها كمركز اشعاع في البيئة وفي استنفادتها من امكانيات البيئة (١٣) .

شروط تشكيل مجالس الآباء :

- ١ - مدير المدرسة أو ناظرها رئيسا .
- ٢ - تسعة من الآباء ينتخبهم الآباء في اجتماع الجمعية العمومية بحيث يكون اثنائهم ممثلين لجميع صفوف المدرسة ، وينتخب المجلس من بينهم نائبا للرئيس .
- ٣ - عضو تعينه وحدة الاتحاد الاشتراكي سواء بالقسم أو القرية التي تقع المدرسة في دائرتها ، وليكون ممثلا لها في المجلس .

٤ - سبعة من معلمى المدرسة ينتخبهم المعلمون فى اجتماع الجمعية العمومية ، وينتخب المجلس أحدهم ليكون أميناً للسر ، ما لم يكن بالمدرسة أخصائى اجتماعى ، أو رائد للتربية الاجتماعية ، فيكون ضمن هؤلاء السبعة ويتولى أمانة السر .

ويختص المجلس بما يأتى : -

- تنفيذ قرار وتوصيات الجمعية العمومية بالمدرسة وقرارات اللجان الاستشارية والتنفيذية لمجالس الآباء بالمديرية أو المنطقة التعليمية .

- وضع خطة متكاملة لعمله لتحقيق أهداف هذا النظام ، وذلك على أساس ما يتقدم به أعضاؤه ولجانه من مقترحات ومشروعات ووضع ميزانية لأمواله على هذا الأساس .

- تبادل التقارير والمطبوعات عن أعماله مع المجالس الأخرى (١٤) .

وعلى ذلك فإن هذه المجالس ليست أداة اتصال داخل المدرسة فحسب بل خارج المدرسة ذلك أن وضع المدرسة الحقيقى أن تكون على صلة بالمنزل وبالمجتمع الخارجى . فعدم احكام المدرسة صلتها بالمنزل والمجتمع الكبير يضع عليها من ناحية فرصة تفهمها التلاميذ ، وحسن معاملتهم واكمال تربيتهم المنزلية على الوجه الصحيح ، واكتساب عطف أفراد المجتمع وتأييدهم ، فضلاً عن الافادة من خبراتهم ومساعداتهم ، كما يصيح ذلك المجتمع فرصة تغذيته بأعضاء عاملين ، نشطين فى مجتمعهم ، متفهمين مشاكله ، لديهم القدرة والرغبة فى حل هذه المشكلات ، يضاف الى ذلك أن وظيفة المدرسة صارت اوسع من مجرد اعداد النشء للحياة فى المجتمع ، اذ صرنا ننظر اليها على أنها مركز قيادة اجتماعية فى البيئة والمجتمع الذى يحيط بها ، تدأب على رفع مستوى الحياة والنهوض به . اذا أدركنا هذا كله يتبين لنا أنه لا بد من الاتصال بين المدرسة والمجتمع ولا بد للمجتمع أيضاً أن يكون على اتصال بالمدرسة .

الاجتماعات المدرسية :

ترجع أهمية الاجتماعات المدرسية الى أنها من وسائل الاتصال الشفهية ، لأنها تتيح الفرصة لتبادل وجهات النظر بين النظار والمعلمين كما أنها تشعر

المعلمين بقرب الادارة منهم ، واهتمامها بهم وأخذ رأيهم فى الاعتبار ، فرفع هذا من معنويتهم ، ويشجعهم على العمل الجاد ، ويؤثر هذا بالتالى على الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية للمعلمين .

ومن جانب آخر فان الاجتماعات المدرسية من وسائل الاتصال الضرورية للإشراف الإدارى الذى لا يستغنى عنها مدير المدرسة أو ناظرها أو الموجه وغيرهم فى ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم . وتكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال اذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقى منها ، وفى سيادة فعالية الإشراف وزيادة مقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسى .

وفيهما تتاح الفرصة للتفكير التعاونى البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، ويدلى فيها ذور المعرفة بالآراء الحافزة المثيرة ، وفيها أيضا تتاح الفرصة لتعرف المدرسين على أحوال العمل فى المدرسة وما يجرى من أمور . وبالطبع فهناك من العاملين فى ميدان التعليم من يؤمن بعدم جدوى الاجتماعات أو فشلها فى تحقيق الهدف منها ، وهو ما يمكن أن يعزى الى الخبرات الفاشلة غير الناضجة فى تنظيم الاجتماعات بطريقة تضمن نجاحها وفعاليتها .

شروط الاجتماعات المدرسية :

- أن تتناول موضوعات تهم المدرسين والمعلمين .
- أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم اعداده مسبقا قبل الاجتماع ويشترك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس .
- أن يكون لهؤلاء العاملين أو هيئة التدريس الحرية الكاملة فى تغيير أو ترتيب أولوية الموضوعات التى وردت فى جدول الاعمال بطريقة منظمة ، ويستحسن أن يتم ذلك فى بداية الاجتماع ويتفق عليه .

توقيت الاجتماع :

هناك من يرى أن يكون الاجتماع قبل بدء اليوم المدرسى ، وهى طريقة تتبعها المدارس الأمريكية ، حيث ينظم جدول الحصص اليومى على أساس حضور المدرسين الى المدرسة ، قبل بدء الدراسة بنصف ساعة ، وتنعقد اجتماعات المدرسين يوميا فى هذا الموعد ، الا أنه قد يعاب على ذلك عدم مناسبة الموعد بما قد يرهق المعلم وفصر الوقت المخصص للاجتماع بما لا يسمح بالوصول الى

نتيجة مرضية ، قد يتطلب الأمر معها أحيانا فض الاجتماع لبدء الدراسة ، ثم ان جعل هذه الاجتماعات يومية قد يفقدها قيمتها ويقلل من فاعليتها ، ويجعلها ذات طابع روتيني لأن ظروفها في هذه الحالة لا تسمح بالاعداد الجيد المنظم ، وهناك من يرى أن تكون الاجتماعات في نهاية اليوم المدرسي ، ويعاب على هذا الموعد أيضا مناسبته لأنه يحدث في وقت يكون المعلم فيه مرهقا من العمل طول اليوم مما يحول بينه وبين المساهمة الايجابية البناءة في دراسة الموضوع المطروح ، وهناك من يرى أن يكون الاجتماع لهيئات التدريس خلال اليوم المدرسي بحيث تخصص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي ، وربما خصص نصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتماع وبذلك ينحقق اسهام أكبر عدد من المعلمين فيه ، على أن تترك فرصة كافية بين الاعلان عن الاجتماع واليوم المحدد لانعقاده - اذا لم يكن الاجتماع دوريا - حتى يتمكن المعلمين من دراسة الموضوعات التي تبحث (١٦) .

مكان الاجتماع وقيادته :

الأفضل أن تعقد اجتماعات هيئة التدريس في حجرة خاصة واسعة مريحة تشرح الصدر ، وأن تكون المقاعد فيها معدة بحيث يرى كل الاعضاء بعضهم بعضا وجها لوجه ، وربما كان ذلك على هيئة مائدة مستديرة . وقد جرت العادة في الاجتماعات المدرسية أن يتولى ناظر المدرسة رئاسة الاجتماع بحكم منصبه ، لكن يستحسن أن يتولى رئاسة الاجتماع أفراد آخرون بالتعاون ، وينبغي أن يكون قائد الاجتماع متمثلا بالسلوك الديمقراطي ، وأن يكون لديه الرغبة الصادقة في الاستماع الى آراء المعلمين واقتراحاتهم ومناقشاتهم ، مع تجنب فرض الرأي أو تقرير الحلول من جانب واحد ، أو اظهار مشاعر الغضب أو الضيق أو الاستياء حتى لا يحجم المعلمون في الاجتماع عن الاسهام أو يترددوا في التعبير عن آرائهم ، وبمعنى أوضح ينبغي أن يتصرف قائد الاجتماع سواء أكان مدير المدرسة أو ناظرها أو غيره بالمواصفات الآتية : -

- أهم مواصفات قائد الاجتماع أن يخلق جوا مرنا خاليا من الكلف ويتسم بطابع العمل .

- أن يسود الاجتماع جو اجتماعي صحي قوامه الألفة والاحترام المتبادل ، ويجب أن يكون رئيس الاجتماع لطيفا مع الاعضاء ، وأن يشجع الملاحظات التي يبديها كل عضو .

- أن يوضح الغرض من الاجتماع للأعضاء ، وأن يوجه سير المناقشة بطريقة ايجابية تدفع بها دائما الى الأمام ، وأن يتيح الفرصة لكل من يريد أن يسأل أو يعرض وجهة نظره .

- عليه أن يوضح الأسئلة التي يلقيها الاعضاء اذا كانت غامضة وأن يربط بينها وبين الموضوع المطروح .

- أن يلخص المناقشة من وقت لآخر ، وهو في كل هذا عليه أن يعمل جهده على ألا يخرج الأعضاء عن موضوع المناقشة ، وأن يوجه جهدهم دائما للتركيز على بحث يصل في نهاية الاجتماع الى قرارات محددة ونتائج واضحة .

- أن يلم قائد الاجتماع بكل المعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح وأن يكون لديه بعض المقترحات التي يتقدم بها لحل المشكلة وأن يستفيد من الأحداث السابقة للأعضاء .

- قد يكون بين أعضاء الاجتماع مدرسون جدد لم يالفوا جو الجماعة بعد أو آخرون خجلون أو مستمعون فقط ، وهنا ينبغي على قائد الاجتماع أن يحاول اشراكهم بطريقة لبقة بلا احراج ، أو قد يكون هناك مسرفون في الكلام محتكرون له ، فعليه أن يقاطع هؤلاء بطريقة لا تؤلمهم ، وينقل المناقشة الى طرف آخر .

- أن يلزم جانب الحذر كرئيس للاجتماع وأن ينادى كل متكلم باسمه وأن يعقب على حديثه باختصار مع مراعاة المجاملة في التعليق .

- ينبغي على قائد الاجتماع أن يحتفظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية التي يقودها ، يسجل فيه اسم الجماعة ، وتاريخ الاجتماع ومكانه واسماء المشتركين ، وأن يسجل فيه كل ما يدور في الاجتماع بطريقة سليمة منظمة ينالفي بها النكرار وضياع الوقت ، وينبغي أن ينسب كل رأى لقائله ، وأن يمر المحضر في نهاية الاجتماع على جميع المجتمعين للتوقيع عليه . ويقيّد سجل محاضر الاجتماع مرجعا هاما لهيئة التدريس ، ترجع اليه عند الحاجة ، ويعتبر سجل محاضر الاجتماع مرجعا هاما لهيئة التدريس ، ترجع اليه عند الحاجة أو اذا أرادت أن تقيم عملها وكفاءتها (١٧) .

نستطيع اذن في ضوء هذا كله أن نلخص مزايا الاجتماعات المدرسية

فيما يلي : -

١ - تساعد الاجتماعات المدرسية على رفع الروح المعنوية للمعلمين ،
نظرا لاشراك الادارة المدرسية لهم فى الرأى وسماع وجهات نظرهم .

٢ - تعتبر الاجتماعات المدرسية من الوسائل المساعدة على الاتصال الى
أعلى أى تشجيع المعلمين على الاتصال بالنظار ومن فوقهم فى الادارة التعليمية
العليا ، وتوصيل وجهات نظر ومشاكل المعلمين اليهم .

٣ - تعتبر من وسائل تبادل الرأى ووجهات النظر حول المشكلات
التربوية والتعليمية المختلفة ، وهذا يسهل الوصول الى أحسن الحلول وأيسرها
بالنسبة لهذه المشاكل .

٤ - تساعد الاجتماعات المدرسية على اتخاذ قرارات سليمة ، نظرا لوضع
الآراء ووجهات النظر المختلفة فى الاعتبار قبل اتخاذ مثل هذه القرارات .

٥ - تساعد على اقناع المعلمين بالقرارات المتخذة بأسلوب ديمقراطى
جماعى بما يدعو المعلمين الى احترام هذه القرارات وتنفيذها .

٦ - تساعد الاجتماعات المدرسية فى نقل المعلومات والبيانات بين أقسام
المدرسة العلمية المختلفة .

الحلقات الدراسية والتدريبية :

الحلقة الدراسية هى سلسلة من الاجتماعات التى تصل الى أربعة اجتماعات
أو أكثر ويسنفق الاجتماع الواحد منها ساعتين ، وتراعى الدراسة فى هذه
الحلقات الفروق الفردية بين الأفراد داخل الجماعة ، كما تستنير برأى الموجهين
لهذه الحلقات ، فحاجات الأفراد هى الأساس الذى يحدد نوع المشكلة التى
تختارها فى الحلقة ، وتصدى لدراستها ، واقتراح الحلول لها ، وتتلور أهمية
هذه الطريقة ودلالاتها فى أنها تعين الدارس على حل مشكلاته الخاصة بمساعدة
الجماعة والموجهين للحلقة ، بحيث يخرج الدارس فى نهاية الحلقة ، وفى جعبته
خطة مدروسة يعتقد فى صلاحيتها وجدواها فى حل مشكلاته الخاصة ويعمل
بمقتضاها .

أما الحلقة التدريبية فهى اجتماع تدريبي يستمر من يوم الى ثلاثة أيام
أو أكثر ، ويعرض على المشتركين فى الحلقة ما جد فى الميدان ، بحيث يوفر لهم
المعلومات اللازمة أو يحفزهم الى مزيد من الدراسة والعمل أو يحقق الغرضين

جميعا . ومن مزايا هذه الحلقات على غيرها من التنظيمات أنها تركز مدة الدراسة والتدريب في فترة معينة ، ففي بعض التنظيمات الأخرى ، يجتمع الدارسون مرة واحدة مساء في كل أسبوع . ويؤدي هذا إلى إطالة مدة الدراسة ، كما يؤدي إلى أن تنخلل فترة الدراسة كثير من العوامل المشتتة ، وعدد من المسؤوليات التي تؤدي إلى تجميع الخبرات التي يكتسبها الدارس في هذه الاجتماعات ، وعلى النقيض من هذا فإن الحلقات الدراسية التدريبية تعنى بتركيز سلسلة الاجتماعات في فترة معينة مستمرة تهيب للدارس « جوا تعليميا » متصلا من بدء الحلقة حتى نهايتها .

وقد أمكن الاستفادة من كثير من مزايا هذا النوع المركز من التعليم في تدريب واعداد كل من المدرسين وغيرهم في مجالات أخرى كالصناعة والزراعة وغيرها ، كما أمكن الاستفادة من كثير من مزايا هذا التعليم المركز في استيعاب المواد الدراسية على اختلافها . والواقع أن تنظيم الحلقات الدراسية والتعليمية ليس أمرا سهلا ، فهناك نقص في عدد القادة المهرة في تخطيط وتنظيم وإدارة هذه الحلقات وتنظيمها لم يتداول ولم ينشر بعد بالدرجة المطلوبة (١٨) .

ومع انشاء وحدة للتنظيم والإدارة في وزارة التربية والتعليم عام ١٩٦٦ أنشئ قسم للتدريب حيث يختص بالاشتراك مع الأجهزة المختصة بالتدريب في الوزارة لوضع سياسة لتدريب العاملين وفي متابعة نتائجها وتقييمها والتعاون مع الإدارة المركزية للتدريب بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لتحقيق التنسيق بين خطط لنشاط للتدريب بالوزارة ومختلف أجهزة الدولة (١٩) ، وقد حرص القرار الوزاري الصادر في عام ١٩٦٩ في شأن تنظيم المجالس الفنية العامة بوزارة التربية والتعليم تحديد اختصاصات ومسؤوليات ديوان الوزارة أن تكون الإدارة العامة للتدريب من : -

- إدارة البرامج النوعية للمواد الدراسية .

- إدارة برامج الوظائف الإشرافية .

- إدارة برامج الوظائف الإدارية .

- مراكز تدريب المعلمين والمعلمات التي أصبحت تمارس الاختصاصات والمسؤوليات الآتية : -

١ - المعاونة في تنفيذ البرامج المختلفة المقررة طبقا للقرارات والتعليمات الصادرة في هذا الشأن .

٢ - اتخاذ الاجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة البرامج المختلفة المعتمدة من الادارات التعليمية المعنية طبقا للقرارات والتعليمات المنظمة لها .

٣ - امساك سجلات نتائج تقييم الدارسين في كل دورة تدريبية وتحليل نتائجها للاستفادة منها في التطوير .

٤ - ابلاغ الجهات التي يتبعها المدربون باتمام تدريبهم والتقييم الحاصلين عليه لوضعه في ملف الخدمة (٢٠) .

واضح اذن أن الحلقات الدراسية والتدريبية من أهم وسائل الاتصال الشفهية ، فهي تهدف الى زيادة الكفاءة الانتاجية التربوية والتعليمية للمعلمين ، وفيها يحدث من وجهات النظر والخبرات بين المسئولين والخبراء الذين يحاضرون في هذه البرامج التدريبية .

زيارة الناظر للمعلمين داخل الفصول :

تعتبر زيارة الناظر للمعلمين في فصولهم من وسائل الاتصال الشفهية الشائعة في ادارتنا المدرسية ، حيث نجد الناظر يمر على المعلمين ويوقع على دفاتر اعدادهم للدروس ، ويتناول معهم الحديث في شئون التعليم والمواد والمناهج الدراسية المختلفة ، وهو ان كان حديثا سريعا الا أنه يرفع من معنويات المعلمين ويجعلهم يفضون بما لديهم من آراء ومشاكل بسهولة ويسر دون خوف أو تردد من ناظر المدرسة .

ومن جانب آخر فهذه الزيارة ضرورية للاتصال بالمدرس الجديد سواء ذلك الذي لم يسبق له اكتساب خبرات بميدان العمل التربوي ، أو يكون تخرجه من معهد أو كلية تربوية أعدته ليكون مدرسا .

ثانيا : أنماط الاتصال عن طريق سماع الأصوات :

الحديث التليفوني :

الحديث التليفوني من أهم أنماط الاتصال عن طريق سماع الأصوات وفي ذات الوقت تعتبر الوسيلة البديلة للاتصال الشخصي (٢١) . وعن طريق الحديث التليفوني يكون المنصل أقرب الى التفاهم والوصول الى النتائج منه في حالة الاتصال الرسمي (٢٢) . ويفتقر الحديث التليفوني الى ميزة التعبير الذي يظهر على وجه الانسان من جراء المقابلة الشخصية ، ومن مزايا الحديث التليفوني

السرعة ، ومعرفة رد فعل الرسالة على المتصل به لها فمن الممكن توجيه الاسئلة وتلقى الاجابات فى نفس الوقت .

ومن الملاحظ أن النليفون بفروعه وتوصيلاته الداخلية لا يوجد الا فى المدارس الكبيرة التى بها أكثر من مبنى ، وعادة ما يستخدمه نظار المدارس للاتصال بأفراد الادارة التعليمية كمدير عام مديرية التربية والتعليم والجهاز الادارى الذى يعمل معه وكيل ورؤساء أقسام المراحل التعليمية المختلفة والموجهين الخ .

الاذاعة المدرسية المحلية :

الاذاعة المدرسية المحلية أداة اتصال ذات اتجاه واحد ويتم عن طريقها الاتصال بواسطة حاسة السمع فقط ، وقد بدأت الاذاعة المدرسية تدخل مدارسنا كوسيلة اتصال بمقتضى المذكرة التى أقرها مجلس الوزراء فى ٨ يوليو ١٩٣٩ بشأن تنظيم والإشراف على الاذاعة الثقافية داخل المدارس وخارجها ، ثم صدر القرار الوزارى رقم ٥٥٣٣ فى ٥ نوفمبر ١٩٤١ بتأليف لجنة للإشراف على الاذاعة الثقافية ثم القرار الوزارى رقم ٦٣٦٢ فى ١٩ مارس ١٩٤٥ بإعادة تشكيل لجنة للإشراف على برامج الاذاعة الثقافية .

وبمقتضى القرار الوزارى رقم ٨٢٩٥ فى ١٠/٢٩/١٩٤٩ تكونت الهيئة العليا للاذاعة المدرسية وأصبحت مهمتها وضع السياسة العامة للاذاعة المدرسية، ونصت المادة رقم ٥ من القرار الوزارى السابق أن يكون لهذه الهيئة لجنة تنفيذية مكونة من مدير عام الثقافة - فى ذلك الوقت - رئيسا وعضوية المراقب المختص بالثقافة ، ومراقب عام البرامج فى الاذاعة والمشرف للاذاعة فى الإشراف على الاذاعة المدرسية وتوجيهها حسب توصيات الهيئة العليا التى يعرض عليها كل شئ حين انعقادها . ومنذ ذلك التاريخ دخلت الاذاعة المدرسية مدارسنا (٢٣) ، وأصبح بكل مدرسة تقريبا اذاعة مدرسية محلية فى حجرة خاصة بها مكبرات للصوت وآلات تسجيل .

وتفيد الاذاعة المدرسية المحلية فى تسهيل اتصال الناظر أو مدير المدرسة بالمعلمين جميعا وفى وقت واحد اذا أرادت تبليغهم بعض الأمور الهامة ، وغالبا ما يكون نقل ما يريد معبرا عن مدى وكيفية ونفعاله بهذه الأمور فى ثبرات صوته . ولكن الاذاعة المدرسية تعتمد على حاسة استقبال واحد فقط هى حاسة السمع فانها تقصر الى التدعيم والتأكيد بما تنقله ، بعكس أدوات الاتصال

الأخرى التى تستخدم أكثر من حاسة فى نقل المعلومات ، كما أن الاستفادة منها يتطلب مستمعا واعيا ناقدًا لما يسمع قادرا على التركيز بصفة خاصة .

نستطيع إذن فى ضوء عرضنا لأدوات الاتصال الشفهى - سواء فيما يكتفى منه بسماع الأصوات ، أو الاتصال الشخصى وجها لوجه - أن نقرر أنها أنماط من الاتصال قريبة الى النفس ، وأكثر فائدة لصالح العمل فعن طريقه يتم تبادل الأفكار والمعلومات بأقصى الطرق وأيسرها ، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد الذى تتطلبه الاتصالات الأخرى سواء أكانت ورقية أو مصورة ، لذلك كانت السرعة هى طابع هذا النوع من الاتصال ، ومن الممكن توجيه الأسئلة وتلقى الاجابات فى ذات الوقت ، ذلك أن المتكلم يكون فى مواجهة المستمع مما يسهل الفهم المتبادل ، وأن أعلى درجات الاستجابة تحدث فى الاتصال الشفهى ، لأن المتكلم يستطيع معرفة رد فعل كلامه على المستمع ، ليس فقط من الحديث ورد الفعل الصريح من المستمع ولكن أيضا من تعبيرات وجهه وطريقة حديثه (٢٤) .

وفى ختام حديثنا عن أدوات الاتصال الشفهى وكذلك أدوات الاتصال الورقى كما بينها الفصل الثالث ، لا بد أن نسجل أن هناك أسلوبا ثالث للاتصال وهو الملاحظة . فالملاحظة تختلف عن أسلوبى الاتصال السابقين فى أنهما يتركزان أساسا فى استعمال اللغة ، ويمكن أن يتم الاتصال دون استعمال اللغة وذلك عن طريق ملاحظة الحركات أو الأفعال الهادفة الى معانى محددة حيث يؤدي « الاحساس » الذى يتولد أثناء الملاحظة الى تمام الاتصال .

والملاحظة مهمة للمعلم بصفة خاصة أثناء عمله داخل الفصل ، فهو عن طريقها يكون اتصاله مع تلاميذه ، وخاصة فى انفعالاتهم أثناء شرحه للدروس ومناقشته الأسئلة فيستطيع عن طريقها أن يتعرف على مدى اقبالهم واستجاباتهم لما يلقيه عليهم من علوم ومعارف مختلفة .

مراجع الفصل الرابع

- ١ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى ت كلا : الادارة العامة ص ٤٢٦ .
- ٢ - د. ابراهيم عصمت مطاوع : « الرحلات التعليمية » صحيفة التربية العدد الثاني ، السنة الرابعة والعشرون يناير ١٩٧٢ ص ٧ - ٩ .
- ٣ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى ت كلا : المرجع السابق ص ٤٢٨-٤٢٩ .
- ٤ - Widdowson (H.g) English Studies Series Number (8)
Oxford Uni. Press, Third Impression 1971, pp. 101-102.
- ٥ - حسن محمد خير الدين : مقدمة للعلوم السلوكية ص ٢٢٢ .
- ٦ - د. منير مرسى : الادارة التعليمية ص ١٩٥ .
- ٧ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى ت كلا : المرجع السابق ص ٣٣٧ .
- ٨ - عيسى عبده : « التصنيع ومشكلاته » . الجزء الاول فى التنظيم الصناعى
وادارة الاناج ، مؤسسة الأهرام ، القاهرة ١٩٦٣ ص ٨٨ .
- ٩ - د. محمد منير مرسى : المرجع السابق ص ١٩٥ - ١٩٦ .
- ١٠ - مجلة العلوم الادارية ، أبحاث المعهد الدولى للعلوم الادارية السنة الحادية عشرة - العدد الثالث - ديسمبر ١٩٦٩ ص ١٧١ .
- ١١ - قرار وزارى رقم ٦٨ فى ١٠/١٠/١٩٣٦ .
- ١٢ - قرار وزارى رقم ٢٨ فى ٢٩/٥/١٩٦٩ .
- ١٣ - قرار وزارى رقم ٣٤ فى ٣٠/١/١٩٧١ .
- ١٤ - ذات القرار .
- ١٥ - محمد منير مرسى : مرجع سابق ص ١٩٨ - ١٩٩ .
- ١٦ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى ت كلا : مرجع سابق ص ٤٢٧ .
- ١٧ - محمد منير مرسى : مرجع سابق ص ٢٠٠ - ٢٠١ .

- ١٨ - تنظيم الملققات الدراسية والتدريبية ، سلسلة العلاقات الانسانية رقم (١٢) ترجمة د. رشدي فام منصور ، دار القلم القاهرة ١٩٦٣ ص ١٤ - ١٥ .
- ١٩ - قرار وزاري رقم ٦٤ في ١٩٦٦/٩/٢٨ بإنشاء وحدة للتنظيم والادارة في وزارة التربية والتعليم م ٤٠١ .
- ٢٠ - قرار وزاري رقم ٧٢ لسنة ١٩٦٩ م ٢٨ .
- ٢١ - محمد سميد عبد الفتاح : الادارة العامة مرجع سابق ص ٢١٥ .
- ٢٢ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا : مرجع سابق ص ٤٢٧ .
- ٢٣ - قرار وزاري رقم ٨٢٩٥ في ١٩٤٩/١/٢٩ .
- ٢٤ - Herbert J. Chrinder, Arthcer W. Sherman, fr, Reading in Personnel Management, By South Western Publishing Co. 1966, pp. 272-274.

الفصل الخامس

الاتصال فى عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى

مقدمة :

تعتبر الادارة التعليمية جزء من الادارة العامة للدولة ، تخضع لما تخضع له هذه الادارة من مؤثرات واتجاهات ، فمثلا اذا كانت الادارة العامة المركزية ، نزعت ادارة التعليم الى المركزية ، وهى اذا اتجهت نحو اللامركزية سارت ادارة التعليم فى هذا الاتجاه كذلك ، وفضلا عن هذا كله ، فان ادارة التعليم بوظيفتها وشئونها المالية تخضع لقوانين وقرارات الادارة العامة فى شئون الموظفين والمال ، وجميع العاملين فى التعليم من معلمين ونظار وموجهين وغيرهم من رجال التعليم ، نعلم بل نحس بسدى تأثير هذه القوانين والقرارات فىنا وفى عملنا ومستقبلنا .

بل ان الادارة التعليمية لها طبيعة تميزها عن كل ادارة اخرى ، وحسب الادارة التعليمية أنها تقوم على التعليم ، وأنها تنصب على مادة بشرية تتمثل فى التلاميذ ، فالتلاميذ هم بضاعة الادارة التعليمية ان صح هذا التعبير ، ووظيفة الادارة التعليمية بأن تتعهدهم بالتربية والتعليم وتنميتهم فى الاتجاه المرغوب فيه ، لهذا ينبغى أن تكون الادارة التعليمية تعبيرا تعليميا ، ووسيلة لتعليم هؤلاء التلاميذ بقدر ما هى فى نفس الوقت عملية يتم بمقتضاها تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيهها لخدمة أغراض التعليم وتحقيق أهدافه (١) .

وتأسيسا على ذلك فان عمليات الادارة العامة هى ذاتها عمليات الادارة التعليمية ، وان كانت لها الخصائص والسمات التربوية والتعليمية . ولما كان الاتصال هو عصب الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة المركزية واللامركزية والاجرائية ، وفى ذات الوقت عصب العملية الادارية ، اذ يدفع النشاط والحيوية فى أطرافها ، وبدونه تبقى مكونات عمليات الادارة التعليمية كالتخطيط والتنظيم

والتنسيق والقيادة الادارية واتخاذ القرارات والرقابة فى حالة جمود ، بل وتتوقف عمليات الادارة التعليمية تماما ، ومن هنا من الضرورى توضيح دور الاتصال وفعالينه فى عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى .

أولا - الاتصال فى التخطيط التربوى والتعليمى :

التخطيط محاولة علمية واعية منظمة تقوم على أساس من الأرقام والاحصائيات والدراسات الصحيحة هادفة نحو تغيير المجتمع واحداث تحريكات اجتماعية واقتصادية وثقافية معينة من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وعلى هذا الأساس يكون التخطيط جهدا أساسيا وعاملا ضروريا لتحقيق مستوى من المعيشة لأفراد المجتمع يكون أفضل من ناحية الحكم ومن ناحية النوع (٢) . وبمعنى أوضح فان التخطيط يعنى أن نحاول فى حدود مجال الاختيار المتاحة ، التفكير فى المستقبل ومحاولة تشكيله بالصورة التى توافق آمالنا وتطلعاتنا . وليس الغرض من التخطيط التنبؤ ، ولكنسه التشكيل ، تشكيل الحياة بالصورة التى نريدها مستقبلا بطريقة مثلى ، والتخطيط بذلك يسبق أى عمل تنفيذى ، وهو الذى يحدد نوع العمل وأسلوبه ومداه (٣) . والتخطيط التربوى جزء من التخطيط العام أو التخطيط القومى الذى هو مجموعة التنظيمات والترتيبات التى أختيرت لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالمجتمع فى زمن معين (٤) وفى نفس الوقت فان التخطيط التربوى والتعليمى أساسى بالنسبة للتخطيط العام أو القومى اذ انه يتناول ميدان التعليم وأنظمنه والقوى العاملة التى يعدها هذا التعليم والتنمية الاجتماعية المترتبة على هذا التعليم ، الا يستطيع التخطيط التربوى أن يحقق أهدافه اذا ما عاش فى عزلة عن التخطيط العام ولذلك فهو جزء من كل متكامل .

انشاء مكتب اتصال بوزارة التربية لشئون التخطيط :

لقد صدر القرار الجمهورى رقم ٧٨ لسنة ١٩٥٧ بشأن التخطيط القومى وتنظيمه ، وفى عام ١٩٥٩ صدر القرار الجمهورى رقم ٣٦٢ بإنشاء مكتب للتخطيط فى الوزارات والمؤسسات العامة ، ولذلك انشئ فى ذات العام مكتباً للتخطيط فى وزارة التربية والتعليم ، وفى ١٩٥٩/٣/١ انشئ مكتب بوزارة التربية والتعليم يختص الى جانب أعمال التخطيط بمتابعة تنفيذ الميزانية بالوزارة ، وفى ١٩٥٩/٣/٢٤ شكل مكتب الاتصال لشئون التخطيط برئاسة وكيل وزارة التربية والتعليم وأصبحت وظيفة المكتب ما يلى : -

١ - معاونة جهاز التخطيط القومى فى الحصول على البيانات المطلوبة ودراسة وتحليل ما يختص بوزارة التربية والتعليم من برامج ومشروعات وأعمال .

٢ - موافاة الوزارة بصور من جميع البيانات التى يحصل عليها (٥) . وفى ١/٨/١٩٦٠ أنشئت فى وزارة التربية والتعليم لجنة للتخطيط والمتابعة من وكيل الوزارة ، وكلاء الوزارة المساعدين ، مدير عام الشؤون المالية ، مدير إدارة المباني ، مدير إدارة لتدريب ، مدير إدارة الإحصاء ، المدير الفنى لمكتب الاتصال لشئون التخطيط (مقررا) ، وأصبحت لجنة التخطيط والمتابعة تختص بأعداد مشروع الخطة العامة للسنوات الخمس ، والخطط السنوية وتقارير المتابعة ، كما تختص بتقديم جميع البيانات والإحصاءات والقيام بالدراسات اللازمة للتخطيط والمتابعة التى تلزم لأعداد الخطة العامة للدولة والخطط السنوية فيما يتصل باختصاص الوزارة (٦) .

وفى ١/٨/١٩٦٠ أيضا أصبح مكتب الاتصال لشئون التخطيط يتبع وزير التربية والتعليم مباشرة ، برئاسة وكيل الوزارة ، ويكون هذا المكتب جهازا فنيا يعاون لجنة التخطيط والمتابعة السالفة الذكر ، ويكون رئيس المجلس ضابط اتصال مع لجنة التخطيط القومى (٧) . وقد بلغت أهمية التخطيط التربوى والتعليمى أنه فى تنظيم الديوان العام لوزارة التربية والتعليم عام ١٩٦٢ أن أنشئت وكالة وزارة مستقلة لشئون التخطيط وتشمل : - مكتب الوكيل المساعد - السكرتارية الفنية للتخطيط - أجهزة التخطيط وتشمل تخطيط التعليم الابتدائى والمعلمين والأعدادى والثانوى ، والتعليم الصناعى والزراعى والتجارى والخبرة للوسائل التعليمية والأعداد ولتدريب والامتحانات والتمويل وخطة التنمية والإحصاء والدراسات العملية والتربية الخاصة . والتربية الأساسية والدينية المدرسية والصحة المدرسية ، والتعليم الخاص ، والوثائق التربوية ، والإحصاء والتنظيم (٨) ، وكان من الطبيعى وبعد صدور القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ فى شأن تنظيم الإدارة المحلية أن تنظم مديريات التربية والتعليم بالمحافظات ونشأ بها لجان للتخطيط والمتابعة ومكاتب للتخطيط والمتابعة تتبع مدير التربية والتعليم (٩) .

هيئة التخطيط والمتابعة :

وتدعيما لأهمية التخطيط فى الميدان التعليمى والتربوى شكلت هيئة التخطيط والمتابعة بوزارة التربية والتعليم فى ٢٤/١٢/١٩٦٥ برئاسة وزير التربية والتعليم وأصبح اختصاصها ما يلى :

- مشروع السياسة التعليمية فى ج ' ع ' م .
 - المواصفات العامة والمستويات اللازمة لمراحل التعليم بأنواعه (عدا العالى) والخطط الدراسية ومستويات هيئة لتدريس .
 - تخطيط البرامج والمشروعات المتعلقة بتربية النشء وتنسيقها مع وزارة التعليم العالى .
 - خطة تخريج حملة الشهادات وأعضاء الدراسات التخصصية فى ضوء حاجات البلاد فى مختلف الميادين .
 - الاقتراحات الخاصة بسياسة البعثات بوزارة التربية .
 - مشروع القوانين اللازمة للمشروعات التعليمية .
 - السياسة التعليمية فى خطط التنمية .
 - الموازنة بين النتائج التى وصلت إليها المتابعة وبين المشروعات الموضوعه وأهدافها .
 - مناقشة نتائج تقييم المشروعات والخطط والبرامج المنعقدة فى ميادين التربية والتعليم (١٠) .
- ومن الملاحظ أنه فى ضوء تنظيم الوزارة الأخير فى ١٦/٢/١٩٦٩ الذى أصبحت بمقتضاه خمس وكالات للوزارة : للتعليم الابتدائى ودور المعلمين ، للتعليم الاعدادى والثانوى ، للتعليم الفنى ، للخدمات التعليمية والعلاقات الخارجية ، لشئون المالية والإدارية ، وأصبحت كل وكالة وحدة كاملة تتولى تخطيط ومتابعة نوع التعليم الذى تشرف عليه (١١) .

مجلس التخطيط والمتابعة :

وفى عام ١٩٦٩ تحولت هيئة التخطيط والمتابعة الى مجلس التخطيط والمتابعة برئاسة وزير التربية والتعليم ويمارس الاختصاصات والمسئوليات الآتية : -

- اقتراح السياسة العامة للخطة التعليمية والتربوية وربطها باحتياجات الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .

- مدارس مشروعات القوانين والقرارات المنفذة للسياسة العامة للخطه التعليمية والتربوية المقررة ، وذلك فى ضوء المشروعات والموضوعات المقدمة من ادارات المناهج والكتب الدراسية وأدوات الحطة التعليمية والتنظيم المدرسى بالمراحل التعليمية المختلفة .

- مدارس تمارير متابعه تنفيذ مشروعات الحطة للوقوف على الصعوبات والمشاكل التى تعوق تنفيذها واقتراح أنسب الحلول للتغلب عليها .

- مراجعه الحطة التعليمية والتربوية ، واقتراح تعديلها وفقا للامكانيات والموارد المتاحة وما يتفق مع احتياجات المحافظات .

- تفهيم دراسة البيانات والمؤشرات والمعدلات اللازمة لاعداد الدراسات المتصلة بالخطيط والمتابعة فى النوعيات والمراحل التعليمية المختلفة (١٢) .

وأضح من هذا كله أنه لى يكون لدينا خطيطا تربويا وتعليميا فعالا ، يستطيع أن يحقق الأهداف التربوية والتعليمية كان من الضرورى تدعيم نظام الاتصال بين المدارس المختلفة -- حيث تتبلور فيها نهائية كل الجهود الخاصة بالخطيط التربوى والتعليمى سواء فى النواحي العلمية أو الفنية ، أو الأنشطة التربوية المختلفة أو غيرها من العمليات الأخرى (١٣) . وبين الأجهزة التنفيذية المتصلة بعملية الخطيط التربوى والتعليمى ، وجهاز الخطيط المركزى ، بما تكفل وصول المعلومات والبيانات والأمانى والرغبات الى المخططين التربويين وعلى رأسهم نظار المدارس وهيئات المعلمين .

ثانيا - الاتصال فى التنظيم :

يعتبر التنظيم أحد الطرق التى يتم بموجبها التأكد من الأمور الآتية : -

١ - أن العمل الضرورى لتحقيق الهدف قد يتم تقسيمه الى أجزاء حيث يستطيع أن يقوم بكل جزء شخص واحد .

٢ - أنه لا يوجد ازدواج فى العمل .

٣ - أن الجهودات كلها موجهة لهدف مشترك (١٤) .

وعلى ذلك فالتنظيم مرتبط ارتباطا أساسيا بالأهداف ، فإذا لم تكن هناك أهداف ، فليس هناك حاجة للتنظيم ، وإذا كان الهدف هو مجرد تحقيق اشباع

شخصى للأفراد فإن ذلك الهدف لا بد أن يكون واضحا ، كما أنه لا بد وأن يهيئ التنظيم وسائل لتحقيق ذلك الهدف ، أن تحقيق الأهداف هو المبرر من وجود التنظيم ، فالنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف ، فإذا تغيرت الأهداف فإنه من الواجب تغيير التنظيم (١٥) .

ولا بد أن أشير إلى أنه يوجد اختلاف كبير بين نظريات التنظيم وليس هدفنا في هذا الكتاب النعرض لهذه النظريات ، بقدر ما يهمنا إبراز أهمية الاتصالات في التنظيم ، فحينما ننظر إلى التنظيم من الداخل فإنه يبدو مختلفا كثيرا عنه من الخارج ، وحينما يبحث رجل الاقتصاد في التنظيم فإن نظرتة إليه تختلف عن نظرة العالم النفسى ، وكذلك نظرة المتخصصين في الإدارة التعليمية تختلف عن كل هؤلاء ، ولنعطى مثالا على ذلك بأهمية التنظيم في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائى فإذا كان هدف المدرسة تخريج عدد من طلبة متخصصين في مجال معين فإن نسبة الذين نجحوا في الامتحان يعبر عن فاعلية التنظيم في المدرسة باعتبار أن التنظيم هو أداة الإدارة في تحقيق الهدف (١٦) وحينما يناقش الإدارى أيضا التنظيم فإن مفهومه يفاير مفهوم عالم الإدارة في مناقشاته وهكذا لا يكون أساس الجدل أن بعض نظريات التنظيم خاطئة وبعضها صائب كما قد يستناد من مضمون هذه النظريات - مع اختلافها - تعكس بدرجات متفاوتة الدقة بعض جوانب الحقيقة في نظرية التنظيم (١٧) .

لجنة التنظيم وتبسيط الإجراءات :

يرجع أخذ وزارة التربية والتعليم بمبدأ التنظيم عندما صدر القرار الوزارى رقم ٦٩٠ فى ١٠/٨/١٩٥٩ بأن ينشأ بالوزارة لجنة للتنظيم وتبسيط الإجراءات ، ولعل السبب فى انشاء هذه اللجنة يعود الى مذكرة ديوان الموظفين التى أرسلت لوزارة التربية بشأن خطة تنظيم الإدارة الحكومية وتبسيط الإجراءات والتى ترتب عليها ضرورة تنظيم الوزارة وفروعها والمناطق التعليمية ، وقد شكلت هذه اللجنة برئاسة وكيل الوزارة وعضوية مدير عام التعليم الابتدائى والصناعى والمنطقة الوسطى والشئون المالية والإدارية والتسوريدات والتدريب ولقفتيش وسكرتير عام الوزارة المركزية (*) ومراقب عام المستخدمين مراقب الحسابات ومندوب من ديوان الموظفين ولرئيس اللجنة أن يستعين بمن يرى الاستعانة به من ذوى الخبرة فيما تجريه اللجنة من أبحاث (١٨) . وكانت

(*) فى ظل قيام الجمهورية العربية المتحدة بين مصر وسوريا عام ١٩٥٨ كانت توجد بالقاهرة وزارة التربية والتعليم المركزية ثم وزارة التربية والتعليم التنفيذية للأقليم الجنوبى (مصر) . المؤلف .

اختصاصات هذه اللجنة دراسة المشاكل العاجلة في التنظيم الإداري ، ووضع الأسس لعلاجها من حيث تحديد الأهداف ، والشكل التنظيمي المناسب ، الاختصاصات وتقسيمها ، وتعريف الوظائف من حيث المسئولية والسلطة ، وتحديد نطاق الإشراف وخطوطه ، وتفويض السلطة واسناد المسئولية وتناسبها وتوحيد المسميات وكذلك تنفيذ برامج التنظيم الدائمة من دراسة خطوات العمل وإجراءاته لتبسيطها ومعايير أداء العمل لتحقيق الكفاءة ، ونظم التقارير ومسالكتها ، والنماذج المستخدمة في العمل ، وأعمال الوحدات النمطية ، وأماكن العمل وتدريب الموظفين والمشرفين (١٩) .

إنشاء وحدة للتنظيم وتبسيط الإجراءات بوزارة التربية والتعليم :

ومما يسترعى الانتباه أنه في ذات التاريخ لإنشاء لجنة للتنظيم وتبسيط الإجراءات بوزارة التربية والتعليم أنشئت وحدة للتنظيم وتبسيط الإجراءات تلبية لمذكرة ديوان الموظفين السالفة الذكر وأصبح اختصاصات هذه الوحدة ما يلي :

- جمع الحقائق والبيانات والمعلومات اللازمة للتنظيم وتبسيط الإجراءات من قوانين ولوائح وكتب وتعليمات وإجراءات واختصاصات ، ووضع بيان بالعمليات المتصلة بالجمهور اتصالا مباشرا للمساعدة إلى تبسيط إجراءاتها .

- تجميع الأوامر الإدارية ، والكتب الدورية المنصلة باختصاصات الوزارة وفروعها والمناطق التعليمية ، ثم تبويبها في مجموعات توزع على الوحدات الإدارية بالوزارة وفروعها (٢٠) .

اللجنة الجديدة للتنظيم :

ويبدو أن وزارة التربية والتعليم تأكدت من أهمية التنظيم في الإدارة التعليمية بالإضافة إلى أن السيد نائب رئيس الجمهورية للانتاج ، ووزير الخزانة والنخيط أرسلوا كتابا في أول نوفمبر ١٩٦١ إلى وزير التربية والتعليم بضرورة تنظيم الأداة الحكومية وتبسيط الإجراءات ، وتنظيما لهذه العملية بديوان الوزارة وفروعها شكلت لجنة جديدة للتنظيم برئاسة الوزير ونائب الوزير نائبا للرئيس ووكيل الوزارة ، ثم وكلاء الوزارة المساعدين لشئون النخيط والمتابعة والنقويم والخدمات المركزية والعلاقات والمالية والإدارة ، ومدير وحدة التنظيم التي أنشئت في ١٠/٨/١٩٥٩ لسكرتارية اللجنة ، وللجنة أن تستعين بمن ترى الاستعانة به من ذوي الخبرة فيما تجريه اللجنة من أبحاث ، كما لها أن

تكون لجانا فرعية لبحث موضوع أو أكثر . وبلا حظ على هذه اللجنة أنها برئاسة الوزير بعكس السابقة التي ألغيت بتشكيل هذه اللجنة الجديد مما يؤكد اهتمام الوزارة بالتنظيم . وتنولى اللجنة القيام بالآتى : -

- اعداد بيان لأقسام الوزارة ومصالحها فى جميع المستويات حتى أقل وحدة مع ذكر عدد العاملين فى كل منها وتوضيح هذا التقسيم فى خرائط تنظيمية .

- جمع وتبويب التشريعات واللوائح والقرارات المنشأة للوزارة وأقسامها والمنظمة لاختصاصاتها ومسئولياتها وسير العمل ، وكذلك القوانين والقرارات التى تقوم الوزارة بتنفيذها .

- بيان اختصاصات ومسئوليات الوظائف الأساسية فى الوزارة ومدى التفويض الممنوح لشاغليها للتصرف .

- بيان الخدمات والأعمال التى تقوم فيها الوزارة بالاتصال مباشرة بالجمهور والعوائق التى تمنع أو تؤخر أفراد الشعب على حقوقهم .

- الرسائل والاجراءات المختلفة التى تتبعها الوزارة للتعرف على احتياجات الجمهور ورغباته وآرائه لضمان تعاونه مع الوزارة فى العمل ، وبصفة خاصة اجراءات البت فى الشكاوى والتظلمات .

- أساليب الرقابة الداخلية والاشراف المتبعه فى الوزارة ووسائل قياس الانتاج وتقدير كفاية الموظفين ونجاح الوحدات والأقسام فى تأدية الأعمال الموكلة اليها .

- معنحات الوزارة بشأن إعادة التنظيم وتعديل التشريعات واللوائح وتوزيع المسئوليات والاختصاصات على الموظفين وتيسير الاجراءات الحكوميه فيما يصل خاصه بمصالح أفراد الشعب وتحسين وسائل الرقابة والاشراف وحسن تقدير الكفاية وزيادتها كذلك احتياجات الوزارة الى تدريب الموظفين على الأعمال الفنية والادارية والكتابية ولموكلة اليهم .

- وتراعى الوزارة فى اجراء هذه الدراسات واعداد المقترحات المبادئ العامة لمركزية التخطيط والمتابعة والرقابة ولا مركزية التنفيذ وتفويض وتسلسل السلطات بما ينفق ونظم الادارة المحلية . وذلك كله على الوجه الذى ينفق وأهداف الوزارة وطبيعة العمل فيها (٢١) .

وقد أفلحت هذه اللجنة - ومن هنا أهميتها - فى عمل خريطة جديدة لتنظيم وزارة التربية والتعليم فى ١٨/٣/١٩٦٢ (٢٢) ، وكذلك تنظيم مديريات التربية والتعليم بالمحافظات فى ٣/٥/١٩٦٢ (٢٣) .

انشاء وحدة جديدة للتنظيم والادارة بالوزارة :

وكان من الطبيعى فى ضوء أهمية التنظيم السالفة الذكر ، أن تلغى الوحدة القديمة للتنظيم والادارة وتبسيط الاجراءات السالفة الذكر وتنشأ وحدة جديدة ولكنها تتبع الوزير وتكون أحد أجهزة التخطيط بالوزارة ، ويرجع لها فى كل ما يتعلق بشئون التنظيم ، وترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة والاشتراك فى السياسة العامة لتدريب العاملين . هذا ويتكون البناء التنظيمى للوحدة المشار اليها من العناصر الآتية : -

أولا : قسم التنظيم ويختص بما يلى : -

- دراسة للتخطيط التنظيمى للوزارة والأجهزة التابعة لها واعداد الدراسات التنظيمية ، وابداء الاقتراحات التى تؤدى الى حسن التنظيم .

- ابداء الراى فى تنظيمات الأجهزة التى يزعم انشاؤها .

- اعداد الدراسات اللازمة فى المسائل الآتية : - تحليل العمليات التى تقوم بها أجهزة الوزارة - تطوير وتبسيط اجراءات العمل وخاصة ما كان منها متصلا بخدمة الجمهور .

- الاحتفاظ بكافة وثائق التنظيم من القرارات والتعليمات المنشئة للأجهزة والوحدات .

- التعاون مع الادارة المركزية للتنظيم بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

ثانيا : قسم ترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة : ويختص : -

- اعداد نظام ترتيب الوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها وتحديد المؤهلات اللازمة لشغلها بمراعاة التعليمات التى تصدرها الادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى هذا الشأن .

- الاشراف على اجراءات تنفيذ ترتيب الوظائف فى أجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها .

- متابعة إعادة تقييم الوظائف بأجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها .
- اعداد توصيات فى شأن تطوير لتنظيم والقواعد الخاصة بالبدايات والمكافآت .

- اقترح ما يخص من الوظائف من حيث العدد والفئة لأجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها عند اعداد مشروعات الميزانية .

-- احصاء تسجيل العاملين فى أجهزة الوزارة والوحدات التابعة لها والاحفاظ بالبيانات الخاصة بهم ومرافاة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بالموقف الاجمالى فى هذا الشأن .

- الاشتراك مع ادارة شئون العاملين فى تحديد احتياجات أجهزة وادارات الوزارة من مختلف فئات العاملين والعمل على توفيرهم .

ثالثا : قسم التدريب ويختص : -

- الاشتراك مع الأجهزة المختصة بالتدريب فى الوزارة لوضع سياسة تدريب العاملين وفى متابعة نتائجها وتقييمها .

- التعاون مع الادارة المركزية للتدريب بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة لتحقيق التنسيق بين خطط النشاط للتدريب بالوزارة ومختلف أجهزة الدولة (٢٤) .

الاتصال فى التنظيم على المستوى الاجرائى :

واضح من هذا كله أن التنظيم فى الادارة التعليمية مركزيا أو لا مركزيا إنما هدفه النهائى يتوقف نجاحه على المستوى الاجرائى أى التنظيم فى المدارس وفيها يقسم العمل بين المعلمين وكنتيجة لتحديد الاختصاصات فان التنظيم يركز اهتمام المعلم وجهده على الدور المحدد له ، كما أنه يحدد نشاطه فى اطار هذا الدور ، كذلك التنظيم يحدد أسلوبا نمطيا للعمل ويرجع هذا الى الاجراءات المفصلة والقواعد المحددة التى تحكم سير العمل . ومن ثم فالتنظيم يعنى المعلم من محاولة تقرير الاجراءات والقواعد التى يلزم اتباعها فى كل حاله . والتنظيم أيضا ينقل القرارات الى جميع العاملين فى مدرسة سواء من أعلى الى أسفل أى من المظار للمعلمين أو من أسفل الى أعلى من المعلمين للنظار أو على المستوى الأفقى ، كما أنه يمد المعلمين بالمؤشرات التى تهديهم فى أداء العمل ، والتنظيم يحقق تسمية

وتدريب المعلمين فيه ، عن ايمان بأهمية التدريب واسهامه الاكيد فى الوصول بالمعلمين الى أداء أفضل . وأخيرا التنظيم يوفر نظاما معلوما للاتصالات (٢٥) سواء أكانت ورفية (الفصل الثالث) أو شفوية (الفصل الرابع) .

ومن جانب آخر فان التنظيم السيئ هو نتيجة اتصالات سيئه ولنا ان تصور أعراض التنظيم السيئ فى الادارة المدرسية فيما يلى : -

- انخفاض الحالة المعنوية للمعلمين وبالتالي تقل الكفاءة الانتاجية التربوية والتعليمية للمدرسة ، ان الروح المعنوية ترتفع كلما كان الاتصال فعالا وتنخفض كلما كان الاتصال غير جيد وغير فعال بين النظار والمعلمين فى المدرسة (٢٦) .

- كثرة طلبات النقل من مدرسة لأخرى أو من مديريه تعليمية الى مديرية تعليمية أخرى ، وكثرة الشكاوى سواء لادارة المدرسة أو لجهات أخرى خارجية ، أو كثرة الغياب ، وشمول الغياب لعدد كبير من المعلمين وكذلك نفشى ظاهرة التأخير بين عدد كبير من المعلمين عن مواعيد حصصهم وأعمالهم الأخرى .

- نفشى ظاهرة اللامبالاة والسلبية ، وصدور قرارات متكررة فى الوقت الذى يجب ان تكون هذه القرارات قواعد سارية تطبق فى الحالات المماثلة .

- الميل الى اتخاذ الطريق الرسمى بدلا من اتخاذ الطريق المباشر الذى يملك المعومات أو الأفكار المطلوبة ، أو لشخص المطلوب اعلامه بما يجرى .

- المركزية الزائدة عن الحد (٢٧) .

ثالثا - الاتصال فى التنسيق :

التنسيق فى الادارة التعليميه على المستوى الاجرائى هو ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المدرسة ، وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى ، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه ، بحيث تؤدي هذه الوظائف حسب خطة مرسومة ، تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقاتها فى تحقيق الهدف المشترك (٢٨) . والتنسيق يفترض وجود هدف أو غاية محدودة ، والتنسيق المثمر هو القائم على أساس المصالح المشتركة من أجل بلوغ الهدف الموحد . وهذه المصالح المشتركة لا يمكن أن تتحقق بدون التفاهم المشترك بين أعضاء أسرة المدرسة ، وهذا لا يعنى مجرد التفاهم الطيب بين الادارة المدرسية والمعلمين وانما يتطلب أساسا الفهم الكامل والادراك التام من جانب جميع أسرة المدرسة للهدف المنشود ولحقيقته ، والمأم كل عضو من أعضاء المدرسة ، بكيفية تحقيقه كعامل حيوى لرفع الكفاءة الانتاجية التربوية والتعليمية للمدرسة (٢٩) .

العلاقة بين التنسيق والتخطيط والتنظيم :

التنسبى على خلاف التخطيط والتنظيم ، عملية يومية تدعو اليه ظروف العمل بالمدارس المختلفة خاصة المدارس الثانوية وما فى مسنواها ، فالميسول الانفصالية والانعرالية المترتبة على التخصص قد تضر بأهداف المدرسة فى غياب عمليات التنسيق الضرورية ، وفى كثير من المدارس التى بتصل عملها بنواحي فنية أو علمية - كالمدراس الصناعية أو التجارية أو الزراعية : تبدو اتجاهات أقسامها نحو احكار المعلومات والاستئثار بالرأى والنزعة الى الاستقلال ، ويصبح فى مقدمة مهام الادارة المدرسية فى هذه المدارس العمل الدائم للتنسيق بين عمل الأقسام وخلق جو ملائم من التعاون والانسجام بينها وتوجيه نشاطها فى اتجاه الهدف الأكبر للمدرسة .

وتظهر أهمية التنسيق بالنسبة للتخطيط ، فى مقدمة الاعتبارات الهامة التى يقوم عليها التخطيط السليم ضرورة التنسيق بين الحطط والبرامج والمشروعات المختلفة الخاصة بالمدرسة ، والربط بينهما فى صورة متكاملة بما يكفل عدم تعطيل بعض المشروعات أو الطافات ، والحد من التداخل والازدواج ، وإذا كان التنسيق مرتبطا بالتنظيم ، من حيث أن التنظيم الملائم يسهل عملية التنسيق ، والتنسيق لا يتم الا فى اطار تنظيم محدد المعالم ، فهو أيضا مرتبط بالاختصاص ، لأنه ييسر بين الأعمال التى تحقق الهدف بين الأشخاص ذوو الاختصاصات المختلفة ، وتبدو أهمية التنظيم السليم للوصول الى تنسيق فعال بالنسبة لأن التنسيق بين الوظائف يجب أن يسبق التنسيق بين شاغليها .

ويرتبط التنسيق بالتوجيه والاشراف : فالأوامر والتعليمات المعطاة بوضوح ، والمنفذة برغبة تسهل عملية التنسيق ، ولا يخفى أهمية الدور الذى تؤديه عملية الاتصالات هنا ، فتوفر التنسيق يرتبط بمدى سلامة وفاعلية نظام الاتصالات بالمدرسة ، وقدرته على نقل الأوامر والتوجيهات ، فانه الى جانب ذلك توجد عدة أساليب أخرى مفيدة تحقق التنسيق الفعال بالمدرسة كالمجالس المختلفة ومنها مجلس ادارة المدرسة ، واجتماعات الجمعية العمومية واللجان التربوية والتعليمية المختلفة . ولعل فى مقدمة عمليات التنسيق التى تتم بواسطة الاتصال هو التنسيق عن طريق الاجتماعات أو المؤتمرات التى يدعى اليها النظار المعلمين فى المستوى الواحد ، وهذه الطريقة فيما تؤديه من فوائد الى نقل الصورة المتكاملة عن سير العمل فى هذا المستوى الى كل الأطراف المعنية بالعمل عند المستوى نفسه ، ولكى نوضح هذه النقطة نتصور ناظر مدرسة يعمل معه وكيلان وعشرة من المدرسين الأوائل ، وكل من هؤلاء يختص بقطاع معين من النشاط ، فإذا كان

ناظر المدرسة يجتمع بكل من هؤلاء على انفراد ليناقشه في سياسة عمله ومشكلاته حسب وقته ، فانه يمكن أن نتصور أنه في حالة غياب ناظر المدرسة لن يوجد بالمدرسة وكيل أو مدرس أول لديه كل المعلومات الضرورية أو الصورة الكاملة عن أعمال النظارة وإدارة المدرسة ونشاطها التعليمي والتربوي ، ولكن لو أن ناظر هذه المدرسة اعتاد أسبوعياً أن يجتمع هؤلاء في شبه مؤتمر للتنسيق بين أعمالهم ، ولتبادل الرأي والمعلومات وتوضيح الصورة الحقيقية لتقدم العمل ومشاكله ، فإن هذه الاجتماعات ستفيد في المام كل من الوكيلين وأسرّة المدرسة بما يجري في المدرسة فإذا ما تغيب ناظر المدرسة لسبب من الأسباب كان أي منهم في مركز وخبرة وتجربة تسمح له بإدارة المدرسة ولو إلى درجة مقبولة بحيث لا تنقلب المدرسة إلى فوضى في حالة غياب ناظر المدرسة .

مهما يكن من شيء فإن اللجان أو الاجتماعات والمجالس المختلفة ليست فقط هي الطريقة التي تحقق الاتصال الفعال لتحقيق التنسيق المطلوب (٣٠) ، ولكن كل أدوات وأشكال الاتصال المختلفة تضيف كثيراً إلى نتائج التنسيق المطلوب . ان تحقيق الجهود المنسقة هي النتيجة النهائية المطلوبة التي تنشأ من الاتصال الفعال .

تحقيق التنسيق في الإدارة المدرسية :

التنسيق يتحقق في الإدارة المدرسية بطريقتين متضادتين : الطريق الأول هو السيطرة المركزية مع خطة للعمل يخصص فيها لكل مدرس نصيبه ، وما عليه إلا أن يقوم بتخصيصه باخلاص ، والناظر أو مدير المدرسة هو الذي يعرف خطة الجميع ، وعند معرفتها ينسق تنسيقاً سليماً بين إسهامات المعلمين حسب دواعياتهم وتخصصاتهم المختلفة ، ويقوم الناظر أو المعلمين في المدرسة بعمل خطته الرئيسية المبنية على مفهومه للأهداف التربوية وللمنهج الذي وضع لتحقيق هذه الأهداف أفضل تحقيق ممكن ثم يقوم بعد ذلك بتحديد الأعمال الخاصة بالمدرسين والتلاميذ داخل خطته فإذا ما اتبع كل فرد التنظيمات واللوائح الموضوعه ساد النظام والانسجام وخرج من هذه العملية - وهذا ما يمرض - أفراد متعلمون تعليماً عالياً .

على أن هناك طريقة أخرى للتنسيق تختلف عن الطريقة السابقة يعرف فيها كل فرد خطة المجمع ويقوم بإسهامه الخاص في ضوء هذه النظرة الكلية ودور ناظر المدرسة في هذه الحالة أن يعلم أعضاء المدرسة بكل شيء وباستمرار عن عمل المدرسة كلها حتى يعرف كل فرد فيها أحسن الطرق لخدمة الهدف المشترك .

وهذا الاتجاه يلزم مسئولية أكبر على عاتق كل فرد مما تلقىه الطريقة المركزية ، وقد لا تتضح كفاية هذه الطريقة وتعاليمها وضوحا مباشرا ، كما يبدو في طريقة اللوائح والتنظيمات ، على أنها في النهاية أكثر فعالية وانتاجا لأن كل مشترك فيها يشعر بأهمية ويحظى بالارضاء من معرفة معنى ما يقوم به من عمل بالنسبة للمدرسة في مجموعها . وحتى اذا لم تكن طريقة الاشتراك في النهاية أكثر فاعلية وكفاية ، فانه يمكن الدفاع عنها على أساس أنها تقدم ارضاء ذاتيا أعظم عند القيام بالعمل ، واحساسا بمغزى هذا العمل وقيمه (٣١) .

خطوط الاتصال في التنسيق على المستوى الاجرائي :

التنسيق يتطلب الاتصال الفكري لأنه بهذه الوسيلة يمكن أن تجمع الأجزاء المنزلة للمنظمة في وحدة عملية ، ويمكن أن نميز ثلاثة أنماط .

أولا : قد تكون عملية الاتصال ذات طريق واحد بين الناظر لتابعيه فناظر المدرسة يرسل المذكرات الى المدرسين والتلاميذ الذين يتوقع منهم أن ينفذوا التعليمات ، وهكذا تخطط وحدة البرنامج التربوي في مكاتب الادارة ويطبقها أعضاء المدرسة عن طريق أعمالهم التي تخضع لهذا البرنامج .

ثانيا : أن يكون للتنسيق طريق ذو شعبتين بين الناظر وأعضاء المدرسة ، فالناظر يتقبل الاستفسارات والاستعلامات ، كما أنه يصدر الاوامر ، فهو يسأل أعضاء المدرسة لكي يستفيد من خبراتهم ، ولكي يتعرف مشاعرهم وتوقعاتهم ، وقرارات الناظر ولوائحه تدخل في اعتبارها ما يتعلمه عن طريق الاتصالات الفكرية التي تصل اليه وتخبر هذه القرارات باستمرار وتعدل في ضوء النتائج الحادثة ، والناظر مسئول عن تنسيق الاهتمامات والوظائف المختلفة كلما أمكن ذلك ، فهو يخلق وحدة المجموع دائما في ضوء فهم الأجزاء والتشاور معها .

ثالثا : الطريقة الثالثة للتنسيق عن طريق الاتصال الفكري هي أن يعمل الناظر كمدير للاعلام يعرف أعضاء المدرسة بما يفعله الآخرون ويفكرون فيه ، والناظر لا يستخدم المعلومات التي يتلقاها لاقامة برنامج منسق ، ولكنه يسعى فقط لتسهيل نشرها بين جميع من يعنيه الأمر . وهكذا يتم تحقيق عملية التنسيق في الواقع ، لا عن طريق الناظر ، ولكن عن طريق أعضاء المدرسة كأفراد ، فيسلكون وهم على علم بالمجموعة كلها وعلى وعى بأن فعالية المدرسة تعتمد على قيام كل فرد بدوره لصالح الجميع (٣٢) .

التنسيق عن طريق اللجان التربوية :

ان اللجان التى يعقدها ناظر المدرسة لبحث مشكلات مدرسية سواء التربوية أو التعليمية - والسى تكون عادة من بعض المعلمين الأوائل أو المعلمين المشهود لهم بالكفاءة ، وتعتبر هذه اللجان طريقة تقليدية للتنسيق ، وتعتبر فى كثير من الحالات وسيلة بديله لوسائل أخرى للتنسيق ، وتعتبر ظاهرة اللجان فى نطاق الادارة المدرسية عرضا لظاهرة أشمل وهى ظاهرة الاجتماعات غير الرسمية التى تتم فى نطاق الادارة المدرسية ، والتى تعتبر أمرا لا ينفصم عن مشاكل الادارة المدرسية اليومية ، ذلك أن الصلات المختلفة بين المعلمين أيا كانت الصورة التى تفرغ فيها بما فى ذلك مجرد التلاقى العارض ، أو الاجتماعات غير الرسمية ، تعتبر أمرا لا ينفصل عن الادارة المدرسية ، ومع ذلك فإن هذه اللجان تعتبر أجهزة للأعداد وللحكيم ولاتخاذ القرارات وغيرها منبثة فى أجهزة الادارة التعليمية بمستوياتها الأخرى المركزية واللامركزية والاجرائية أى من القاعدة الى القمة .

ولا شك أن طريقة اللجان تحقق مزايا مؤكدة ، فهى تعتبر طريقة ضرورية لموازنة تخصص العمل ، والتدرج الإدارى فى تحقيق الأهداف ، ذلك أن جميع الأشخاص من معلمين وغيرهم الذين يشتركون فى انجاز مهمة واحدة يعتبر وسيلة للتغلب على أوجه الاختلاف ، ولزيادة الوحدة فى تحقيق العمل ، وتعتبر طريقة اللجان أيضا وسيلة أسرع للاتصال وأكثر مرونة لضبط الآراء سواء للتغلب على رأى المعارض أو الوصول الى حل وسط ، ثم ان عمل اللجان ييسر الى حد كبير مجابهة المشاكل الإدارية ، لأنه قد ينتهى الى تبادل المعلومات أو لبدء رأى أو لصياغة توصية ، أو لأعداد تقرير أو مشروع قرار قد ينتهى الى اصدار قرار .

ومما لا شك فيه فان الآثار الثانوية التى تترتب على الاتصالات غير الرسمية التى تتم بمناسبة عقد مثل هذه اللجان لما يهيم فرصة مناسبة لتحقيق التنسيق(٣٣) ، وهكذا فان التنسيق عن طريق اللجان التربوية يبدو صفة تستعمل بكثرة ، بل ولا غناء عنها فى حالات كثيرة ، ولكن يجب أن تدرج فى نطاق القواعد العامة التى يقوم عليها حسن التنظيم الإدارى(٣٤) .

التنسيق الوظيفى للمعلمين :

ولعل أكبر مشكلة تهز الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى مشكلة تنفلات المعلمين . ولذلك خصص لها « ادارة عامة لتنسيق المعلمين » حتى يتحقق الربط والتنسيق بين تنقلات وترقيات العاملين فى ديوان الوزارة ، ومديريات

التربية والتعليم بالمحافظات من كافة التخصصات والمستويات الوظيفية صمانا لتكافؤ الفرص بين جميع العاملين ، وحتى يتحقق أيضا الانتهاء من حركات النقل والترقية والتعيين فى المواعيد المحددة بحيث يبدأ العام الدراسى على خير وجه ، وأصبحت هذه الادارة العامة الموحدة للتنسيق الخاصة بالمعلمين تتبع وكيل الوزارة للمشئون المالية والادريالة (٣٥) وتتكون من الادارات الآتية : -

- ادارة لتنسيق الوظائف الاشرافية .
- ادارة تنسيق هيئات التدريس .
- ادارة تنسيق الوظائف الادارية والفنية والمالية .
- قسم الاحصاء وميزانيات الوظائف (٣٦) .

والواقع أن عدم التنسيق السليم لتنقلات المعلمين تعتبر من الأسباب الرئيسية فى قلة انتاجيتهم التربوية والتعليمية ، وعدم اتاحة المناخ المناسب للعمل المثمر الجاد - خاصة ونحن نعرف ما يعانيه المعلم فى حالة نقله من أزمات متعددة كالسكن وتدير مدارس لأولاده وكثير من المشاكل المتعددة التى تترتب على نقله . ولم يضر التعليم فى الماضى الا سرعة تغيير الوزراء والمديرين والنظار والمدرسين ، حتى ما كان أحد منهم يستقر فى كرسيه الا ريثما ينقل الى غيره ، والواجب أن يستقر المعلم فى مكانه مدة طويلة ، لأن فى استقرار المعلم استقرار للتعليم ولل فلسفة التربوية الملقاة على عاتقه لتحقيقها ، وعلى من حان وقت ترقينه أن يرقى حيث هو ، وهو يؤدى أكبر قدر من الخدمة بدلا من أن ينقل فيرقى فى نظير أن يقل انتاجه بالفعل (٣٧) .

وأخيرا ولتحقيق التنسيق فى الادارة المدرسية يجب أن يعرف كل فرد فى المدرسة من أول ناظرها أو مديرها الى أصغر عامل فيها طبيعة عمله ومجاله ، وكذلك عمل الآخرين الذين تتصل مسؤوليته بهم ، يتطلب الفهم الضرورى لتحقيق التنسيق الاتصال المستمر الواضح ، ويستطيع الناظر الكفء أن يقوم بالكثير لكى يسهل الاتصال لأغراض التنسيق السالفة الذكر .

رابعا - الاتصال فى اتخاذ القرارات :

عملية الاتصال حيوية لعملية اتخاذ القرارات ، فمن أجل الوصول الى قرار سليم ورشيد يلزم بالضرورة وجود المعلومات الممكنة من الاحتمالات المتعددة للقرار والآثار المترتبة عليه ، ومثل هذه المعلومات لا يمكن توفيرها الا عن طريق

عملية الاتصال (٣٨) • بل ان توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد الى درجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو اتخاذ القرار في داخل المنظمة كلها • ان امكانية السماح لشخص معين بعمل قرار معين يعتمد غالبا على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حسيق ، ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار الى الأفراد الذين يتأثرون به (٣٩) •

ومن جانب آخر فان عامل اتخاذ القرارات وثيق الصلة بموضوع السلطة ، ان لم يكن مرادفا لها • ذلك أن مراكز السلطة هي في نفس الوقت مراكز اتخاذ القرارات ، ويسندل عادة على مواقع السلطة بمراكز اتخاذ القرارات ، كما يسندل على نوع السلطة وبالتالي نوع الادارة ، من كيفية اتخاذ القرارات فيما يلي : -

أولا : ان عملية اتخاذ القرارات يدخل فيها اعتبارين : -

(أ) اعتبار انساني ، بمعنى أن كل فرد يهتم أمر من الأمور ينبغي أن يكون له ، على حسب مستوى نضجه وخبراته ، رأى في تقرير هذا الأمر ، فالتلميذ طرف في عملية تعلم الحساب أو المواد الاجتماعية الخ ••• وولى أمره بهمة هذا الأمر ، والمدرس هو الذى يعلم ، والناظر مسئول عن هذا كله ، ثم مديرية التربية والتعليم ، فالوزارة ، اذن التلميذ أو ولى الأمر لن يكون له نفس الوزن والرأى ونفس الأبعاد كالموجه أو المدرس ، اذا لكل من هؤلاء رأى ووزن حسب كفاية صاحبه ومؤهلاته •

(ب) الاعتبار الثانى وهو اعتبار المعلم والخبرة المتضمنين فى القرار ، فليست العبرة فى عملية اتخاذ القرارات أساسا ، فى أن يجمع الناس على قرار وانما العبرة أولا ، وقبل كل شىء فى أن يقوم هذا القرار على دراسة وعلم ، وهناك كثير من الموضوعات التعليمية ما ينبغي أن يكون القرار أساسا من اختصاص الخبراء والمتخصصين ، ومن الأمثلة على ذلك كثيرة كطريقة تأليف كتاب مدرسى وتدريبه أو الكيف الاجتماعى للمنهج الخ •

ثانيا : ان التفكير فى اتخاذ القرارات ينبغي ألا يقدم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر أو استبدال مستوى بمستوى آخر ، كما يحدث أحيانا عندما نبدل بعض الأفراد • هل يتم هذا على المستوى المركزى أو يتم على المستوى الاجرائى ؟ هل هذا الأمر تقرره مديرية التربية والتعليم أو تقرره المدرسة ! وهل هذا الموضوع يقرره التلاميذ أو يقرره المدرسون وهكذا •

اذن لا بد من النظر الى التعليم والى مؤسساته نظرة عضوية كلية ومن ثم فان أى أمر من الأمور التى تتصل بهذا العضو الكلى لا تخص نقطة أو مستوى معيناً بالذات ، ما دام هذا الأمر يتناول العضو كله ، ويؤثر فيه كله . فمثلاً موضوع المناهج تتخذ فيه قرارات على مستويات مختلفة ، فالسلطات المركزية ينبغى أن تقرر الخطوط العامة - على الأقل - لهذه المناهج لاعتبارات وطنية وقومية، ودواوين المناطق المختصة بالمناهج يمكنها أن تقرر بعض التفاصيل فى هذا الشأن . ما دام هذا يحدث داخل الخطوط العريضة ، وهيئات التدريس فى المدارس يمكنها بعد تدارس ما قدمته الوزارة والمناطق أن تقرر ما يناسبها ما دامت تعمل داخل الاطارين السابقين ، ولها أن تقترح وترسل اقتراحاتها لمديريات التعليم ثم لوزارة لتتخذ من القرارات بعد ذلك ما يكون أكثر مناسبة ، والمدرسون مع تلاميذهم يمكنهم أن يتناولوا المناهج بالمعالجة والمقدم والتأخير ، وإعادة التنظيم ما داموا ملتزمين لقرارات هيئات التدريس .

ثالثاً : ان عملية اتخاذ القرارات وان كانت قد تضمنت أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات ، الا أن سلطة اصدارها فى النهاية لا بد أن تتركز فى نقاط مفنحية - اما فردية او جماعية بمقدار - فى التنظيم الإدارى . فهبة التدريس فى المدرسة اذا أعطيت حق بحث موضوع من الموضوعات فانه ينبغى أن تعرف حدودها ، بحيث لا تحسب أن من سلطتها أن تقرر الموضوع نهائياً وتصدر بشأنه القرار ، كل ما تفعله هيئة التدريس ويحق لها أن تفعله تضع مشروع قرار قائم على البحث والنمحيص والدراسة ، أما الذى يقرر فى النهاية وبصدر القرار ، أى يجعل من مشروع القرار قراراً فهو الناظر ، ما دام ذلك فى حدود وظيفته ، وما يقال عن المدرسين يقال عن النظار وعن المستويات الأخرى حتى تصل الى الأجهزة الفوقية .

رابعاً : ان عملية اتخاذ القرارات ينبغى ألا تحكمها المبادئ فقط بل كذلك التنظيمات الفعالة ، التى تكفل جعل هذه المبادئ حقيقية واقعة ، المعيار الاسمى لعملية اتخاذ القرارات ليس المبادئ التى تقوم عليها هذه العملية، وانما التنظيمات التى تنجسد هذه المبادئ ، ليس يكفى أن يعترف بحق المدرس فى الاشتراك فى اتخاذ بعض القرارات وبحق التلميذ كذلك ، انما أهم من هذا أن تقوم فى المدرسة التنظيمات الوظيفية الفعالة التى تكفل للمدرس وللتلميذ ممارسة حقهما بسهولة وكجزء من لعمل المدرسى (٤٠) .

وعلى هذا فاننا نجد أن مدى صعوبة أو سهولة عملية الاتصال ، ونوع المعلومات التى تنقل ومستواها عامل هام فى تحديد المستوى الذى يتخذ عنده

القرار ، فحيث تصعب عملية الاتصالات نجد اتجاهها ملموسا لتفويض السلطة الى المستويات الاخرى حتى لا يتعقد العمل التنفيذي ، أو يتأخر فتضيع اللحظات المناسبة لاتخاذ الاجراء الفعال وهكذا يتأكد أن عملية الاتصالات يترتب عليها اتخاذ قرارات وخلق نشاط وتوجيه وتنسيقه ، وتتبع نتائجه وتقويمه ، فاذا لم تنم هذه العملية أو توقفت عند مستوى غير مناسب أو تمت دون كفاية فقد تترتب أواخر العواقب (١٤) ويمكن تصور ما يمكن أن يحدث أن أحسد المناهج الدراسية قد تغير ، ووضع منهج جديد تماما يختلف تمام الاختلاف عن المنهج الأول ، وما زال المدرس في المدرسة ينفذ المنهج القديم ، واستمر ما يقرب من شهر مثلا ، ولا علم له بالتغيير ولا ناظر المدرسة ، ثم يأتي الموجه (موجه المادة) لينابح مادته فيجد هذا الوضع ، أو يجد المنهج الجديد تنفذه بعض المدارس دون الأخرى وبفهم أولياء الأمور بالشكوى وتتعدد الأمور ... لهذا يرى أسساته الادارة التعليمية أن أكبر الكوارث وأواخر العواقب التي تصيب المدارس قد تأتي نتيجة الاخفاق في عملية الاتصالات ، والواقع أن الادارة التعليمية مليئة بالعديد من المواقف والعشرات من المشكلات التي تظهر نتيجة اخفاق الاتصالات أو توقفها أو عدم توافرها أصلا . وكم من الرؤساء والمديرين والنظار والوكلاء والمدرسين الأوائل بل والمدرسين تمر بهم ظروف يخطون كفا بكف ويتساءلون في عجب وربما في ثورة عن أسباب عدم تنفيذ توجيهات أو تعليمات أشاروا بها ، ثم يتضح لهم أن عملية الاتصالات قد اخفقت أو توقفت عند إحدى حلقاتها ، فلم يقف المختص على ما يجب أن يعلمه ، ومن ثم لم يحدث أي رد فعل في المدرسة للتوجيهات أو التعليمات .

خامسا - الاتصال في القيادة الادارية :

المفهوم السليم والواقعي للقيادة في الادارة المدرسية :

إن القيادة في الادارة المدرسية في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط معين بين الناظر كقائد وجماعة المعلمين ، يؤدي الى حملها على العمل كفريق متعاون منسجم ، بما في ذلك من توجيه لأقصى جهودهم الى هدف محدد ينبغي تحقيقه ، مع التوفيق بين صالح العاملين وهدف الجماعة ، فواقع القيادة وجوهرها اذا هو تلك القدرة التي ينشأثر بها الناظر في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم ، وشحن همهم ، وخلق تعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ، والقيادة المدرسية في اطار هذا المفهوم تعنى نمطا معيناً من السلوك البشري للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها العاملون معه ، وتعنى أيضاً نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد يختلفون في المزاج وفي المشاعر وفي الاتجاهات وفي الدوافع وفي المشكلات .

وقد أظهرت البحوث والدراسات العلمية في هذا المجال أن أحدا منا لا يولد ، وقد خط على جبينه أنه قائد ناجح ، أو أنه لا يصلح للقيادة ، حقيقة أن هناك عددا من الصفات والعوامل الشخصية التي تساعد المرء في دوره القيادي مثل الذكاء وفوة الشخصية واللباقة وسعة الأفق والطموح ، إلا أن جانبها هاما من السلوك القيادي مكتسب ، فالناس يدربون على القيادة ، ويتعلمون أصولها ، وأساليبها ويكتسبون خبراتها ، وتنمو فيهم المهارات القيادية ، ليتحقق لهم مستوى أعلى من الكفاية والنجاح في مستقبل حياتهم ، ولهذا فالقادة الإداريون الآن مطالبون بأن يوسعوا مداركهم عن طريق الإلمام بالعلوم والتخصصات المتعلقة بآدائهم لدورهم في العملية الإدارية ، فالمشكلات التي تواجههم في العصر الحديث لم تعد من العمومية أو السطحية مثلما كانت من عشرين عاما ، وإنما امتدت إلى ميادين جديدة تنصل بعلوم الإحصاء والسياسة والتخطيط وعلم النفس والعلوم الاجتماعية وخاصة ما يتعلق منها بميدان الإدارة كالاختبارات الانسانية والاتصالات والسلطة (٤٢) .

الاتصالات في الدور القيادي لناظر المدرسة :

بعتبر ناظر المدرسة ، هو الرئيس والقائد المباشر لمدرسته التي هي وحدة التعليم التي لا يكون للتنظيم كيان إلا بها ، وبما يكون بها من نشاط وروح ومنفعة لأبناء الأمة ، وهو بطبيعة عمله كقائد منصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحى من التعليم (٤٣) إذ يستطيع أن يقوم بدور فعال في توجيه المدرسين باعتباره قائدا لهم والمسؤول الأول عن مدرسته (٤٤) . والناظر بشخصيته ومقدرته وحسن تصرفه يستطيع أن يواجه المشكلات التي تواجهه ما دامت الغاية المقصودة من التعليم ماثلة له ، وما دام رائده تحقيق المنفعة المقصودة من التربية ، وأكبر ما يستطيع ناظر المدرسة أن يحققه هو بث روح الجد والنشاط في تلاميذه وخلق جو اجتماعي ورأي عام خلفي روحي ، ويدعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل من في المدرسة من المعلمين والمتعلمين ، وينصل بالآراء ، وبأهل البيئة التي تكون المدرسة فيها ، والعلاقة المباشرة بين ناظر المدرسة وسائر أعضاء مدرسته من معلمين ، ومتعلمين إذا قامت في إطار هذه الحياة الاجتماعية الشاملة كانت أخرى بأن تكون وسيلة لإصلاح المعوج ، وبعث النشاط في الجميع ، من أجل هذا كانت حالة المدرسه المعنوية ومستواها الثقافي وأثرها في تلاميذها وأهل بيئتها متوقفة كل التوقف على ناظرها واتجاهه ، وشخصيته كقائد ناجح ، وأيضا إدراكه للغايات الكبرى التي تقصدها البلاد من التعليم .

والناظر كقائد لمدرسته يمكنه أن يتدارك كل نقص ، اذا هو جعل رائد مشاركة المعلمين والطلاب في كل ما يؤدي الى اعلاء الروح وزيادة الجهد والتسامي بالأخلاق وتربية الأجسام . وجعل الدراسة وسيلة للنمو الفكري والعاطفي ، واكتساب الخبرة عن طريق الممارسة والتجربة وحسن التصرف ، بناء على ادراك الفرد حدود الحريات في الحياة الاجتماعية ، والشعور بالمسئولية قبل نفسه وقبل الجماعة التي هو أحد أفرادها ، ومما يستطيعه ناظر المدرسة في مواجهة ما يعترضه من المشكلات أن يعمل على تقوية الاتجاه نحو عقد المؤتمرات المختلفة ، وحلقات الدراسة المختلفة ، وأن يباشر هو بنفسه عقد مثل هذه الاجتماعات في دائرة مدرسته مع المعلمين والمفتشين ومع تلاميذه وأولياء أمورهم ، فليس من شك في أن هذا الاتصال أداة لتنمية روح التآلف والتفاهم والوصول الى تعرف مواطن المشكلات والتماس الحلول لها(٤٥) .

ومن الملاحظ أن ناظر المدرسة كقائد ينبغي أن يركز على الغاية لا الوسيلة ، والاهتمام بالحصول على النتائج دون ضياع الجهود أو تشتتها في بحث ودراسة الوسائل ، وهذا يتطلب بالضرورة الاتجاه نحو اختيار النظار القادة الذين يكافحون دائما حتى لا تغطي الوسائل على الهدف ، وحتى لا تصبح المدرسة هدفا وغاية في ذاتها ، والذين يستطيعون تحمل جميع المخاطر المتصلة بالعملية الادارية ، هذه المخاطر قد تتعلق بترك التقيد بحرفيه القوانين واللوائح أو بالتنظيم الرسمي ، أو بالتعليمات المالية ، وما اليها ، فالى جانب تحقيق الهدف تصبح مثل هذه المخاطر متغيرات مقبولة بحكم الظروف المعاصرة(٤٦) .

الدور الجديد للناظر كقائد :

في ضوء هذا المفهوم السليم والواقعي للقيادة في الادارة المدرسية ، والاتصالات في الدور القيادي لناظر المدرسة كما سبق توضيحه يرسم الخطط ، أو يفكر لغيره ، أو يتحمل المسئولية عنهم ، أو يأمر غيره من الناس الى اعتباره الشخص الذي يقوم أساسا بدعوة الجماعة الى الاجتماع ، وهو المدرب والمنسق لأعمالها ، وقد بدأ ادراك مهمته الرئيسية على أنها مساعدة الجماعة على أن تتعلم كيف تقرر وتعمل لنفسها بكفاية أفضل ، ويمكن للقائد في دور كمدرّب للجماعة أن يؤدي عدة خدمات فريدة : -

١ - يساعد الناظر كقائد على تهيئة « مناخ اجتماعي » : اذا نظر القائد لنفسه على أنه أفضل من غيره من أفراد الجماعة ، وبدأ في توجيه الأوامر اليهم ، فإنه سيخلق بذلك جوا يشيع فيه التنافس والكراهية والشكلية والتحفظ والنقد

والنويج ، وأما القائد الذى يعتبر نفسه زميلا فى العمل ، له وظائف خاصة يؤدىها ويتصرف اتجاهه نحو زملائه بالاحترام العميق لشخصياتهم ولقيمهم ، فانه يشجع بينهم جوا من الصداقة والتعاون والحرية ، وعدم الشكلية . ان وجود هذه الاتجاهات يخلق جوا من العمل يتيح للجماعة أن تكون لنفسها شخصية ناجحة تميز بالوحدة الديمقراطية والمشاركة المتبادلة فى المسئولية .

٢ - يساعد القائد الجماعة على تنظيم نفسها : فهو يضطلع بمسئولية خاصة يتطلب منه أن يكون شديد الحساسية ليدرك أهمية تحديد وتوضيح أهداف وأغراض الجماعة ، ويجب أن يتأكد من أن أعضاء الجماعة يقومون بأعداد جداول الأعمال وخطط العمل فى تعاون تام . كما يساعدهم على تحديد الأعمال المطلوبة وتنظيم اللجان وتنسيق الأفراد لتأدية هذه الأعمال .

٣ - يساعد القائد الجماعة على تحديد أساليبها فى العمل : يتطلب اتقان العمل اتباع أساليب منظمة لاصدار القرارات وانجاز الأعمال الاخرى ، وغالبا ما يعتبر الأسلوب البرلماني المتبع لحل هذه المشكلة مفرقا فى الجمود الشكلية ، الا يناسب أغلب احتياجات الجماعات الديمقراطية ، وعلى ذلك فمهمة القائد مساعدة الجماعة على تحليل كل موقف على حدة ، وتقرير أنسب الأساليب لمواجهة احتياجاته ، فيمكن - فى أحد المواقف - الوصول الى قرار معين بنجاح كبير عن طريق المناقشة العامة ، وأخذ الآراء ، وفى موقف آخر قد يكون من الأفضل أن تنقسم الجماعة الى مجموعات فرعية . وفى موقف ثالث قد يكون لعب الأدوار أفضل الأساليب الناجحة لدراسة الآراء المضاربة . وينبغي أن تنظر الجماعة الى القائد على أنه خبير بأساليب العمل المختلفة .

٤ - يترك القائد مسئولية اصدار القرارات كلية للجماعة : وبالرغم من الحرية التى تعطى للقائد فى اثاره الأسئلة وتقديم الاقتراحات فى أى وقت يشاء ، فينبغى ألا يسمح لنفسه اطلاقا أن يوضع فى موقف يقوم فيه باصدار القرارات بيابة عن الآخرين ، فهو يدرك أن للجماعة الحق فى أن تخطئ ، وأنها لا تنمو الا اذا تعلمت كيف تتحمل المسئولية كاملة لا تصدره من قرارات ، وما تحسمه من أمور .

٥ - يساعد القائد أعضاء الجماعة على التعلم من خبراتهم ، ويمكن لأعضاء الجماعة تحسين الطرق التى يتبعونها فى العمل معا ، بأن يتعودوا الاهتمام بطرق انجاز الأمور قدر اهتمامهم بانجاز هذه الأمور نفسها ، وفى ذلك يتحمل القائد مسئولية خاصة وهى تدريب الجماعة باعتبارها وحدة واحدة لتصبح على وعى تام

بالأساليب التي تسلكها للقيام بأعمالها ، فضلا عن مضمون هذه الأعمال ، وأن نعمل على تقييم هذه الأساليب بطريقة موضوعية تسمح بتعديلها وتحسينها اذا اقتضى الأمر (٤٧) .

أن الدور الجديد للناظر كقائد تتحكم فيه الاتصالات التي سبق وعرفناها بأنها علاقات ، وكل سوء في العلاقات معناه سوء في الاتصالات ، وعلى ذلك فالعلاقات السيئة بين المدرسين والناظر تؤثر في العمل المدرسي ، وتؤدي الى فتور الهمم ، وهبوط الروح المعنوية ، ويحيل المدرسة الى أحزاب وشيع وتؤدي الى الفوضى والانقسام ، واكتساب التلاميذ الكثير من الصفات المرذولة ، مثل التعصب الأعمى والتعلق والسير في الركاب والاتجاه مع الريح ؟ وانتهاز الفرص والدرس والتجسس والنقول (٤٨) .

فقيام المدرس بعمله على الوجه الأكمل . هو الخطوة الأولى لتقريب الشقة بينه وبين الناظر ، وفهم الناظر فهما صحيحا لوظيفته ودوره كقائد ناجح خطوة أخرى من جانبه نحو الهدف نفسه ، فالناظر ينبغي أن ينظر الى عمله على أنه قيادة ديمقراطية لا رئاسة تعسفية واستبدادية واستقلالية ، فلا يستغل سلطته في التسلط على المدرسة أو الزام أفرادها بالحضوع لرغباته وتحقيق الأهداف التي وضعها هو أو يعتبر هيئة التدريس أداة مسخرة لتنفيذ سياسته .

سادسا - الاتصال في الرقابة على الإدارة المدرسية :

تعتبر المدرسة وحدة من وحدات الإدارة التعليمية على مستوى اجرائي معين هو مستوى المدرسة ، وللمدرسة أهداف تريد الوصول اليها وتحقيقها ، هذه الأهداف هي ترجمة للفلسفة التربوية التي اشتقت من فلسفة المجتمع الذي أنشأ المدرسة أصلا لتربية أبنائه ، ومن ثم كانت الرقابة على الإدارة المدرسية بهدف التأكيد من الأفكار والنظريات الفلسفية السائدة في المجتمع قد تجسدت في صورة اجراءات نتحرك نحو أهداف معينة ، ومن أهم هذه الأهداف تحسين قابلية الانسان للعيش والعمل مع بني جنسه ، وهذه هي أهم التحديات التي تواجه ادارة المدرسة ، وعلى رأسها ناظر المدرسة ومعاونوه من وكلاء ومدرسين ، أو عليهم جميعا تقع مسئولية المتطلبات الاجتماعية في الوقت الحاضر (٤٩) .

ويعتبر ناظر المدرسة المراقب المستمر والمستديم في مدرسته ، فهو كما نعلم جميعا يراقب كل ما يجري في مدرسته من أول اليوم الدراسي حتى نهايته ، وفي ذات الوقت هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة التي تعتبر وحدة تعليمية لا يكون للتعليم كيان الا بها ، وبما يكون فيها من نشاط وروح ومنفعة ،

وهو بطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة ، وهذا الاتصال المباشر هو العنصر الحي من التعليم (٥٠) ، اذ يمكنه أن يقوم بدور فعال في توجيه المدرسين باعتباره المسئول الأول عن مدرسته (٥١) وأكبر ما يستطيع ناظر المدرسة أن يحققه هو بث روح الجهد والنشاط في تلاميذه ، وخلق جو اجتماعي ورأي عام خلقي وروحي ، ويدعم الحياة الاجتماعية التي تشمل كل من في المدرسة من المعلمين والمتعلمين ويتصل بالآباء وبأهل البيئة المبيتة التي توجد فيها مدرسته ، وللعلاقة المباشرة بين ناظر المدرسة وسائر أعضاء مدرسته معلمين ومتعلمين اذا قامت في اطار هذه الحياة الاجتماعية الشاملة كانت أخرى بأن تكون وسيلة لاصلاح المعوج وبعث النشاط في الجميع . وناظر المدرسة يباشر بنفسه ويكون حلقة الاتصال في عقد المؤتمرات المحلية وحلقات الدراسة في دائرة مدرسته مع المعلمين والموجهين ومع تلاميذه وأولياء أمورهم (٥٢) .

وناظر المدرسة على صلة مستمرة بالمعلمين الذين يعملون معه عن طريق زيارته لهم أثناء قيامهم بمسئولياتهم المختلفة في الفصول ، وأماكن النشاط ، والاشتراك معهم في العملية التربوية ، وتقويم أعمال المدرسين الأوائل على مدار العام الدراسي ، ومناقشتهم فيما يلاحظه عنهم (٥٣) .

ان الاتصال بين ناظر المدرسة او مديرها - بأدواته المختلفة - مع هيئات التدريس وأوليات الأمور يحقق التعاون فيما بينهم ويؤدي الى أن يراقب مدرسته كفريق واحد ، وأن يتعاونوا في تقديم برنامج تعليمي كفء ومتكامل ، وفلي تنفيذ السياسة التربوية للمجتمع ، عن طريق العمل الجماعي والتضامن ، وعند ذاك تنجح الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة (٥٤) .

وعلى الرقابة في هذه الحالة أن تفتح قنوات الاتصال بين المدرس والمدرس الأول والوكيل والناظر والآباء حتى تتحقق في النهاية علاقات عامة تتمخض في النهاية الى تعليم جيد مشر وبناء ، فالهدف النهائي للرقابة « التعليم الجيد » (٥٥) .

مراجع الفصل الخامس

- ١ - د. محمد أحمد الغنام : الإدارة التعليمية مفهومها ووظائفها وخصائصها ، مرجع سابق ص ٥٧ - ٥٨ .
- ٢ - د. محمد لبيب النجبحي : في الفكر التربوي ، الانجلو ١٩٧٠ ص ١٥٨ .
- ٣ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكللا : مرجع سابق ص ٢٢٥ .
- ٤ - د. إبراهيم سعد الدين « ماهية التخطيط » القاهرة معهد الإدارة العامة - برنامج القادة الإداريين ١٩٦٣ - على الآلة الناسخة العربية ص ١ .
- ٥ - قرار وزاري رقم ٣٨٦ في ٢٤/٣/١٩٥٩ م ١ - ٢ .
- ٦ - قرار وزاري رقم ٥٧٣ في ١/٨/١٩٦٠ .
- ٧ - قرار وزاري رقم ٧٥٤ في ١/٨/١٩٦٠ .
- ٨ - قرار وزاري رقم ٣٧ في ١٨/٣/١٩٦٢ .
- ٩ - قرار وزاري رقم ٧٢ في ٣/٥/١٩٦٢ .
- ١٠ - قرار وزاري رقم ٩٥ في ٢٤/١٢/١٩٦٥ .
- ١١ - قرار وزاري رقم ١٤ في ١٦/٢/١٩٦٩ .
- ١٢ - قرار وزاري رقم ٧٢ لسنة ١٩٦٩ في ٢٩/٥/١٩٦٩ .
- ١٣ - د. أميل فهمي : الرقابة على الإدارة التعليمية ، الانجلو ١٩٧٦ ص ٦٥ .
- ١٤ - Dale, (Ernest), Management, Theory and Practice, N. Y Mac-Graw-Hill Book Co. 1965, pp. 224-225.
- ١٥ - Kontz, Harrold & Gril O'Donnell, Principles of Management, N. Y. Mc Graw Hill Book, Co. 1955, pp. 65-66.
- ١٦ - A E Tzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs U.Y Prentice-Hall, 1964, pp. 13-14.
- ١٧ - Waldo, Dwight, Ideas and Issues in Public administration N. Y. McGraw Hill Book. Co. Inc. 1956, pp. 80-82.

- ١٨ - قرار وزارى رقم ٦٩٠ فى ١٠/٨/١٩٥٩ .
- ١٩ - ذات القرار : م ١ - ٣ .
- ٢٠ - قرار وزارى رقم ٦٩١ فى ١٠/٨/١٩٥٩ .
- ٢١ - قرار وزارى رقم ١٢٢ فى ١٦/١١/١٩٦١ م ٣ .
- ٢٢ - أنظر القرار الوزارى رقم ٣٧ فى ٨/٣/١٩٦٢ بشأن تنظيم وزارة التربية والتعليم .
- ٢٣ - أنظر أيضا القرار الوزارى رقم ٧٢ فى ٣/٥/١٩٦٢ فى شأن تنظيم مديريات التربية والتعليم بالمحافظات .
- ٢٤ - قرار ووزارى رقم ٦٤ فى ٢٨/٩/١٩٦٦ م ١ - ٣ .
- ٢٥ - Harold koontz, Cyril O'Donnell, Reading in Management, McGraw-Hill Book, Co. Inc. N. Y. 1959, pp. 220-221.
- ٢٦ - Simon (Herbert), administration Behavior N. Y. The MacMillan Co. 1957, pp. 102-103.
- ٢٧ - د . سيد الهوارى : التنظيم . دار المعارف ١٩٧٢ ص ٣٢١ - ٣٢٣ .
- ٢٨ - White (Leonard), Introduction to the study of Public administration, V. Y. Macmillan Co. 1958, pp. 34-37.
- ٢٩ - د . عبد الكريم درويش ، د . ليلي ت كلا . مرجع سابق ص ٣١٠ .
- ٣٠ - د . سعيد عبد الفتاح : الادارة العامة : المكتب المصرى الحديث ١٩٧١ ص ٣٠٨ .
- ٣١ - فبليب هـ . فينكس : فلسفة التربية . ترجمة محمد لبيب النجمي . النهضة ١٩٦٥ ص ١٧٢ - ١٧٣ .
- ٣٢ - ذات المراجع ص ١٧٢ - ١٣٧ .
- ٣٣ - مجلة العلوم الادارية : المشاكل الادارية المتعلقة بالتنسيق فى مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية . العدد الثالث ١٩٦٩ ص ١٦٥ - ١٦٧ .
- ٣٤ - ذات المصدر ص ١٧٢ .
- ٣٥ - قرار وزارى رقم ١١١ فى ١٥/٧/١٩٦٩ .
- ٣٦ - قرار وزارى رقم ١٢٦ فى ١٦/٨/١٩٦٩ .

- ٣٧ - د. أمل فهمي شنوده : معلم التربية وعلم النفس لدور المعلمين والمعلمات
- دراسة ميدانية - الانجلو ١٩٧٦ • الفصل السادس •
- ٣٨ - محمد مير مرصى : الإدارة التعليمية • مرجع سابق ص ١٨٧ •
- ٣٩ - Simon (H. A.), Administrative Behaviour, A Study of
Decision Making Process in administrative organization Mac-
millan Co. 1951, p. 154.
- ٤٠ - محمد أحمد الغنام : الإدارة التعليمية • مرجع سابق ٦٩ - ٧١ •
- ٤١ - Simon (Herbert) & Thompson (Victor) Public Administra-
tion, N. Y. Alfred A Knoth, 1950, P. 291.
- ٤٢ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا (مرجع سابق) ص ٣٤٥ - ٣٤٦ •
- ٤٣ - قرار وزارى رقم ١١٨٨٤ فى ١٩٥٤/٣/٤ •
- ٤٤ - Morphet (Edgar L.), Johns (Roe. L.), Keller (Theodore
L.), Educational Administration, concepts Practices, and
Issues, Priontice-Hall, Inc. U.S.A. Second printing 1959, p. 56
- ٤٥ - قرار وزارى رقم ١١٨٨٤ فى ١٩٥٤/٣/٤ •
- ٤٦ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا • مرجع سابق ص ٣٤٣ •
- ٤٧ - مالكولم وهولدا بولز : كيف نعد قادة أفضل - سلسلة العلاقات
الانسانية (٢٤) مترجم ، دار العلم • القاهرة ١٩٦٩ ص ٢٠ - ٢١ •
- ٤٨ - أبو الفتوح رضوان وآخرون : المدرس فى المدرسة والمجتمع • الانجلو
١٩٥٦ ص ١٩٥ - ١٩٧ •
- Campell (Clyde M.) Practical Application of Democratic
Administration N. Y. 1958, pp. 20-22.
- ٥٠ - قرار وزارى رقم ٤٧٢ فى ١٩٥٥/٨/٢٢ •

- Morphet, (Edgar L.) Op. cit., pp. 14-15. — ٥١
- ١٩٥٤/٣/٤ فی ١٨٤٤ رقم قرار وزاری — ٥٢
- ١٩٥٣/٥/١٨ فی ١١٢٧٠ رقم قرار وزاری — ٥٣
- Krezevich (Stephen J.), Administration of Public Education, Harper & Brothers N. Y. 1962, p. 66. — ٥٤
- Stoops & Emery, Raftery (L. R.) Practices and Trends in School Administration, Ginn and Co. N. Y. 1961, pp. 56-58. — ٥٥

الفصل السادس

بعض مشكلات الاتصال التربوي

أولا - مشكلات تتعلق بنقل الرموز Symbols :

لقد استطاع الانسان أن يكتشف طريقة جديدة للتكيف مع بيئته ، تميزه عن بقية الحيوانات في سلم التطور ، وهي أنه خالق الرمز ومستخدمه ، وهذا الاكتساب الجديد قد غير الحياة الانسانية كلها ، فالانسان لا يعيش في مجرد واقع خارجي ، ولكنه يعيش في بعد جديد من هذا الواقع ، فالانسان في استجابته للمؤثرات البيئية المختلفة يختلف عن الحيوان ، إذ أن الحيوان يستجيب استجابة مباشرة للمؤثر الخارجي بينما نجد أن استجابة الانسان تدخل فيها عملية التفكير التي تجعل هذه الاستجابة معقدة مما قد يؤخرها أو يعرقلها أو يبطلها بها أو يسرع ، وعلى هذا لم يعد الانسان يعيش في عالم مادي فحسب ، ولكنه يعيش في عالم رمزي ، فاللغة والفن والدين ما هي الا أجزاء من هذا العالم ، وهي الحيوط التي تنسج الشبكة الرمزية للخبرة الانسانية ، وكل تقدم انساني في الفكر أو العمل يرتفع بمستوى هذه الشبكة ويفوقها ، فلم يعد الانسان كذلك يواجه الحقيقة المادية وجها لوجه ، ولكنه يواجهها من خلال هذا النظام الرمزي الذي خلقه بنفسه ، وبدلا من أن يتعامل مع الأشياء في ذاتها ، يتعامل دائما مع نفسه ، ذلك لأنه قد غلف نفسه بالأشكال اللغوية والصور الفنية والرموز الاسطورية والطفوس الدينية ، حتى انه لا يستطيع أن يرى شيئا أو يعرف شيئا رؤية مباشرة ، ومعرفة مباشرة ، الا من خلال هذا الوسط الصناعي الذي خلقه بنفسه ، لدرجة أن الفيلسوف الالماني « ارنست كاسيرر » يعرف الانسان بأنه خالق الرمز ومستخدمه مرتفعا بذلك درجة فوق أولئك الذين عرفوا الانسان بأنه حيوان عاقل يعتمد على المنطق ، ويضيف كاسيرر الى ذلك بأن الانسان يتميز عن باقي الحيوانات بهذه الصفة الأساسية من فكر رمزي وسلوك رمزي يحددان المظاهر الأساسية للحياة الانسانية ، وأساس التقدم لثقافة الانسان وحضارته (١) ، ولما كان قد سبق لنا أن عرفنا الاتصال اجرائيا بأنه نقل للمعاني والأفكار ، فإن الاتصال يتم عن طريق

الرموز أى أن معنى الرمز قد انتقل ، ويمكن استعمال الأصوات والأفعال والإيماءات وغيرها كعلاقات Signs أو رموز ، ويتحدد معناها حسبما ارتبط بها فى الماضى ، وباعتبار انتقال المعانى من شخص لآخر والسلوك المتبادل ، والتفاعل جوهري عملية الاتصال ، وحيث أن معظم التأثير المتبادل بين الأفراد يتم عن طريق الرموز ، فإن الاتصال هو الظاهرة الاجتماعية الأساسية .

ولا يمكن القول أن عملية الاتصال قد تمت بين مرسل الرموز ، وليكن ناظر المدرسة مثلا ومستقبلها وهو المعلم ، إلا إذا فهم كل منهما موقف الآخر ، أو بمعنى آخر إذا حدث تجاوب بينهما ، أو أدرك المعلم وجهة نظر الناظر ، وعلى هذا فلكى يتم الاتصال يجب أن يكون معنى الرمز واحداً عن المرسل (الناظر) والمستقبل وهو المعلم (٢) . ومن أهم مشكلات الرموز ما يلى : -

١ - أننا جميعاً نشترك فى عملية الاتصال ، إلا أننا ندرك جميعاً تعقيدات هذه العملية ، ويبدأ الاتصال بالتقاء طرفين ، ولكن الالتقاء لا يعقبه بالضرورة اتصال ، فالإتصال يتطلب بالضرورة نقل المعانى ، ويتم هذا عن طريق عملية أخذ

وعطاء بين الطرفين أى بواسطة مشيرات واستجابات متبادلة بين الطرفين ، فالإتصال بنم - من وجهة النظر الاجتماعية - عندما يتعرف كل طرف على وجهة نظر الآخر ، ونحن نستخدم اصطلاح الإتصال لنعبر عن التفاعل عن طريق الرموز ، وتتلخص الرموز أشكالاً عدة من الكلمات أو الإيماءات أو الصور أو الرسومات أو غيرها التى تستخدم كمثيرات للسلوك والتى لا تستمليه إلا إذا كان لها معنى معيناً عند الشخص الذى يستجيب .

٢ - نحن لا نستجيب فى عملية الاتصال للرموز كما هى - بل كما ندركها ونحن وبؤثر فى عملية الإدراك عوامل كثيرة : منها خبراتنا السابقة ، وحالتنا النفسية والجسمية الراهنة ، واتجاهاتنا وتوقعاتنا وغيرها (٣) .

٣ - اختلاف خلفيات كل فرد عند استخدام الرموز ، فالمعانى يمكن أن تنتقل بأنواع أخرى من الرموز بالإضافة الى الرموز اللفظية ، كإشارات اليد ، وتعبيرات الوجه ، وأوضاع الجسم والذى وغيرها على أن هذا ولا شك تعتمد التفسيرات على « الخلفية » أو على التعريف الذى يحدد به الموقف ، فالإبتسامة قد تكون عنوان صداقة وعلاقة اشمئناط أو رمز شك أو سخيرية (٤) . ومن هذا كله ينضح كيف أن المشكلات التى تتعلق بنقل الرموز تقف عقبة لتحقيق فعالية الاتصال الأمثل .

ثانيا - المشكلات اللغوية :

اللغة وسيلة الاتصال الاجتماعي ، فيذكر دافيد ابركرومبي David Abercrombie في كتابه Problems and Principles in language study أن اللغة تعتبر من وجهة النظر الحديثة نشاط اجتماعي أكثر منه تعبير عن الذات ، وهناك ارتباط وثيق بين القول بأن الانسان حيوان ناطق متكلم ، وبين أنه حيوان اجتماعي ، وتعريف اللغة كوسيلة لتوصيل الأفكار تعتبر الآن حقيقة ناقصة ، وربما اذا عرفنا اللغة بأنها وسيلة للاتصال الاجتماعي ، يكون هذا تعبيراً أفضل وأصدق - فمن الطبيعي أن اللغة أداة لتوصيل الأفكار ، ولكن معظم استخداماتها لا تضمن ذلك - ومثال ذلك أن أي جهد مشترك ينفذ عن طريق عدد من الناس نتيجة أمر صادر اليهم فإن نجاح جهدهم يعتمد على اللغة ، وفي هذه الحالة فإن اللغة لا توصل افكارا .

واللغة كوسيلة للاتصال الاجتماعي ذات أهمية كبرى ، فمعظم الناس يشعرون أن الرجل الصامت رجل خطير ، فالحديث يجعل الناس في انسجام Harmony مع بعضهم البعض ، ويعرف مالونسكي Malinowski عالم الاجتماع اللغة كوسيلة للاتصال الاجتماعي على أنها تجاوب اتصالي Phatic Communion أي أنها روابط من الاتحاد تخلق نطقاً عن طريق تبادل الكلام ، وهي تدخل في الخبرة اليومية لكل منا مهما اختلفت درجة ثقافته (٥) .

نخلص من هذا أن اللغة من أهم العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال ، فاللغة هي مادة التعبير عن موضوع الاتصال ، ولعل مشكلاتها تكمن في أن كلماتها ذات معانٍ مختلفة أو تكون الصياغة معقدة أو غير منطقية ، فلا يفهم القارئ ما يعنيه الكاتب ، وقد تكون المعاني غير واضحة بسبب التفاوت في التعليم والثقافة أو بسبب نوع التخصص ، كذلك فإن طريقة نطق الألفاظ قد توحي بمعنى غير مفهومها العادي ، فالتميز الذي يستعمله ناظر المدرسة للتعليق على اقتراح تقدم به أحد المعلمين ، قد يحمل معنى التقدير وقد يحمل في ذات الوقت معنى التهكم ، وهذا الاختلاف تحدده طريقة الإلقاء وكيفية استعمال الألفاظ . وقد يكون العائق هو عدم وضوح المعاني بالنسبة للقارئ ، كما في حالة النشرات والقرارات التي يصدرها ناظر المدرسة ويختار في محاولة فهمها من يطلب اليهم تنفيذها من المعلمين ، بسبب الغموض أو التناقض أو عدم التركيز ، وربما يكون هذا راجعاً إلى عدم وضوح الصورة الأساسية في ذهن مصدر التعليمات أو أنه مع وضوحها في ذهنه لم يختر لها من التعبيرات والألفاظ ووسائل النقل ما يناسبها وينقلها على حالها (٦) . فاللغة إذن هامة في عملية الاتصال ، إذ هي العملية التي يحصل بها الانسان على حاجاته ، بل هي نظام عرقي لرموز صوتية يستغلها الناس في الاتصال بعضهم ببعض . واللغة تتضمن أربعة جوانب : -

١ - النظام : ويقصد به أن اللغة تعمل في نظام خاص بها داخل نماذجها التي تتكرر ، أو داخل تنظيمها الذي له معنى بالنسبة للشعب أو الثقافة التي تتكلمها ، والأصوات التي تستعمل لتكون كلمات والتي بدورها تستعمل في تكوين مقاطع دائما ما تكون مرتبطة بطرق أو تفهيمات معينة ، والتي تعطى معنى موحدا لكل المتكلمين بهذه اللغة (٧) ، ولكل لغة نظامها الخاص ، إلا أن هناك وجوه شبه بين نظم اللقاء في العالم مصدرها النظرة الانسانية ، وليست للغة قوانين ثابتة ، ذلك أن اللغة سلوك انساني في مجتمع انساني ، أي أن للانسان دخلا في تطويرها وتغييرها .

٢ - عرفية اللغة : أي أن اللغة يحكمها العرف الاجتماعي ، لا المنطق العقلي ، بمعنى أنه لا صلة بين الكلمة ومعناها سوى ما تعارف عليه الأفراد من أن هذا الشيء له هذا الاسم ، والتطورات اللغوية بطيئة وتدرجية ، وتلحق باللغة دون قصد .

٣ - الأصوات : من أوضح مظاهر اللغة ومقوماتها الأصوات ، وهذه الأصوات بمثابة الوسط الذي تنتقل خلاله الأفكار ، وكل ما يجول بذهن الأفراد الذين يتصلون بعضهم ببعض .

٤ - المجتمع الانساني : وهو كالترية بالنسبة للزهرة ، فالفرد اذا عزل عن المجتمع فانه لا يتكلم ، ولا يعرف لغة هذا المجتمع ، فالمجتمع والأسرة هما البيئة الأساسية التي يتعلم ويكتسب الفرد فيها اللغة .

ولا يستطيع أحد أن ينكر اعتبار اللغة أنها الإدارة الرئيسية للاتصال بين النظار والمعلمين في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائي وغيرها من المنشآت المختلفة ، واستخدام اللغة في الاتصال ليس من الضروري أن يخضع لقواعد اللغة الصحيحة ، بل ان المهم استخدام اللغة التي تكون قادرة على نقل المعاني التي يقصدها الناظر للمعلمين أو العكس (٨) سواء أكانت لفظية أم غير لفظية ، وبذلك فحركة اليد مثلا تعتبر لغة ، وإيماء الرأس لغة ، وقس على ذلك ، غمز الحاجب ورمز الشفة وانقاض الرأس ، وطرف الجفون ، والنصفيق ، وروم اليدين للدعاء ، وبسط اليدين للسؤال تكففا ، فالإشارة التي تؤدي إلى فهم معنى ما تخدم نفس الغرض الذي تسعى الألفاظ إلى تحقيقه (٩) .

واللغة أيضا بالرغم من أنها لها فعاليتها في الاتصال فإنها كذلك من عوامل فشل الاتصال ، فهي قد تكون مساعدة للاتصال كما في حالة الوحدة اللغوية للمتصلين ، وقد تكون عائقا للاتصال كما في حالة اختلاف لغة المتصلين ،

فاللغة المناسبة في المدرسة تساعد على تحقيق الاستجابة المناسبة من المتصل ، ويكون ذلك باختيار الكلمات والأفكار بحيث تتناسب مع المستوى الثقافي والعقلي ، أى أن تكون اللغة باختصار مناسبة لمستوى المعلمين في المدرسة ، ذلك أن وظيفة اللغة الأساسية ليست مجرد التعبير عن المعاني ، بل التأثير في نفس المستمع لحثه على القيام بعمل ما حركيا كان أو ذهنيا للتأثير في ذهن المستمع وإقناعه وحمله على الموافقة على الآراء وتكييف سلوكه وفهما لهذه الآراء (١١) .

ثالثا - مشكلات خاصة بمعاني اللغة ودلالاتها Semantics :

ترجع أهم ظواهر التطور الدلالي للغة الى ثلاثة أنواع : -

١ - تطور يلحق بالقواعد المتصلة بوظائف الكلمات ، وتركيب الجمل ، وتكوين العبارة ، وما الى ذلك كقواعد الاشتقاق والصرف والتنظيم الخ . . . وذلك كما حدث في اللغة العامية ، ومن الأمثلة على ذلك : -

(أ) اذا تجردت من علاقات الاعراب : يوقف في جميع هذه اللهجات بالسكون على جمع الكلمات المعربة بالحركات ، وتلتزم حالة واحدة في الكلمات المعربة بالحروف والمثنى ، جمع المذكر السالم ، الأسماء الخمسة . . . الخ ، فيقال أخوك مجتهد ، ضربت أخوك ، سلم على أخوك . . .) فوظيفة الكلمة في العبارة لا تفهم في لغاتنا العامية الا من مجرد السياق او من ترتيبها بالنسبة لبقية عناصر الجملة .

(ب) اذا تغيرت فيها قواعد الاشتقاق : فقد تغيرت وجوه التصريف العربية تغييرا كبيرا في اللغات العامية ، حتى لا تكاد تعثر فيها على فعل باق على حالته العربية الصحيحة من هذه الناحية .

(ج) اذا اختلفت مناهج تركيب العبارات : فمن ذلك مثلا نعت المثنى بصفة الجمع ، وتأخر الإشارة في تركيب الجملة من المشار اليه .

٢ - تطور يلحق الأساليب ، كما حدث في لغات المحادثة العامية المتشعبة عن العربية ، اذا اختلفت أساليبها اختلافا كبيرا عن الأساليب العربية الأولى ، وكما حدث للغة الكتابة في عصرنا الحاضر اذ تميزت أساليبها عن أساليب الكتابة القديمة تحت تأثير الترجمة والاحتكاك بالآداب الأجنبية ورفق التفكير وزيادة الحاجة الى الدقة في التعبير عن حقائق العلوم والفلسفة والاجتماع . . . وهلم جرا .

٣ - تطور يلحق معنى الكلمة نفسه ، كأن يخصص معناها العام ، فلا تطلق إلا على بعض ما كانت تطلق عليه من قبل ، أو يعمم مدلولها الخاص فتطلق على معنى يشمل معناها الأصلي ومعاني أخرى تشترك معه في بعض الصفات ، أو تخرج عن معناها القديم ، فتطلق على معنى آخر تربطه به علاقة ما ، وتصبح حقيقة في هذا المعنى الجديد بعد أن كانت مجازاً فيه أو تستعمل في معنى غريب كل الغرابة عن معناها الأول ... وهلم جرا .

خواص التطور الدلالي للغة ومناهجه :

للتطور الدلالي بمختلف أنواعه خواص كثيرة أهمها : -

١ - أنه يسير ببطء وتدرج . فتغير مدلول الكلمة مثلاً ، لا يتم بشكل فجائي سريع ؛ بل يستغرق وقتاً طويلاً ، ويحدث عادة في صورة تدريجية ، فينتقل إلى معنى آخر قريب منه ، وهذا إلى ثالث متصل به ... وهكذا دواليك ، حتى تصل الكلمة أحياناً إلى معنى بعيد كل البعد عن معناها الأول .

٢ - أنه يحدث من تلقاء نفسه بطريق آلي لا دخل فيه للإرادة الانسانية : فسقوط علامات الاعراب في اللهجات العربية الحاضرة وتغير أوزان الأفعال ، وتأنيث بعض الكلمات المذكورة ، وتذكير بعض الكلمات المؤنثة (فيقال مثلاً في عامية بعض المناطق المصرية : رأسى كبيرة ، وبطنى كبيرة ، بدلاً من رأس كبير وبطن كبير) وجمع صفة المثنى (فيقال « كتابين كبار » بدلاً من « كتابان كبيران ») وتأخر الإشارة عن المشار إليه (فيقال « الكتاب ده » و « الكتابين دول » بدلاً من « هذا الكتاب » و « هذان الكتابان ») وتزحزح كثير من المفردات عن مدلولاتها الأولى إلى معان جديدة .

٣ - أنه جبرى الظواهر ، لأنه يخضع في سيره لقوانين صارمة لا بد لأحد على وقفها أو تعويقها ، أو تغيير ما تؤدي إليه .

٤ - أن الحالة التى تنقل إليها الدلالة ترتبط غالباً بالحالة التى انتقلت منها بإحدى العلاقتين اللتين يعتمد عليهما تداعى المعانى ، ونعنى بهما علاقتى المجاورة والمثابفة ، فتارة يعتمد انتقال الدلالة على علاقة المجاورة المكانية كتحويل (معنى « ذقن » فى عامية المصريين إلى معنى « اللحية ») ، وتارة تعتمد على المجاورة الزمنية كتحويل معنى العقيقة (هى فى الأصل الشعر الذى يخرج على الولد من بطن أمه) إلى معنى الذبيحة التى تنحر عند حلق ذلك الشعر . وتارة يعتمد على علاقة المثابفة كتحويل معنى « الأفن » (وهو فى الأصل قلة لبن الناقة) إلى معنى قلة العقل والسفة النخ .

٥ - أن التطور الدلالي في غالب أحواله مقيد بالزمان والمكان . فمعظم طواهره يقتصر أثرها على بيئة معينة وعصر خاص .

٦ - أنه اذا حدث في بيئة ما ظهر أثره عند جميع الأفراد الذين تشملهم هذه البيئة . فسقوط علامات الاعراب في لغة المحادثة المصرية مثلا لم بغلت من أثره أى فرد من المصريين (١٢) .

ومن الملاحظ أن من أهم عوامل التطور الدلالي ما يلي : -

- عوامل تتعلق باستخدام الكلمات ، فمدلول الكلمات يتغير تبعا للحالات التي يكثر فيها استخدامها فمثلا انتقل معنى « الوغى » من اختلاط الأصوات في الحرب الى الحرب نفسها ، ومعنى الغفر والغفران من الستر الى الصفح عن الذنوب الخ .

- عوامل تتعلق بمبلغ وضوح الكلمة في الذهن ، فكلما كان مدلول الكلمة واضحا في الأذهان قل تعرضه للتغير ؛ وكلما كان مبهما غامضا مرنا كثر تقلبه وضعفت مقاومته لعوامل الانحراف .

- عوامل تتعلق بأصوات الكلمة . فثبات أصوات الكلمة يساعد على ثبات معناها ، وتغيرها يذلل أحيانا السبيل الى تغيره .

- عوامل تتعلق بالقواعد . ففقد تدل قواعد اللغة نفسها السبيل الى تغير مدلول الكلمة ، وتساعد على توجيهه وجهة خاصة .

- عوامل تتعلق بانتقال اللغة من السلف الى الخلف . فكثيرا ما ينجم من هذا الانتقال تغير في معانى المفردات . وذلك أن الجيل اللاحق لا يفهم جميع الكلمات على الوجه الذي يفهمها عليه الجيل السابق ، ويساعد على هذا الاختلاف كثرة استخدام بعض المفردات في غير ما وضعت له عن طريق التوسع أو المجاز . - قد يكون العامل في تغير معنى الكلمة أن الشيء نفسه الذي تدل عليه قد تغير طبيعته أو عناصره أو وظائفه أو الشئون الاجتماعية المتصلة به . . . وما الى ذلك .

- عوامل تتعلق باختلاف الطبقات والجماعات . فكثيرا ما ينجم عن اختلاف الناس في طبقاتهم وفئاتهم اختلاف مدلول الكلمات وخروجها عن معانيها الأولى . ويؤدي الى ذلك ما يوجد بين الجماعات الناطقة باللغة الواحدة من فروق في الخواص الشعبية والجسمية والنفسية وفي شئون السياسة والاجتماع والثقافة

والتربية ومناحي التفكير والوجدان ومستوى المعيشة وحياة الأسرة والتقاليد والعادات وفي الظروف الطبيعية والجغرافية المحيطة بكل جماعة منها ، وما تراوله كل طبقة من أعمال وتضطلع به من وظائف ، والآثار العميقة التي تتركها كل وظيفة ومهنة في عملية المشتغلين بها ، وحاجة أفراد كل طبقة الى دقة التعبير وسرعته واتشاء مصطلحات خاصة بصدد الأمور التي يكثر ورودها في حياتهم وتسنأثر بفسط كبير من انتباههم وما يلجئون اليه من استخدام مفردات في غير ما وضعت له أو فصرها على بعض مدلولاتها للتعبير عن أمور تنصل بصناعاتهم وأعمالهم وهلم جرا ...

رابعاً - مشكلات خاصة بالفروق الفردية والتخصص :

قد تكون الفروق الفردية والتخصص من أهم مشكلات وعوائق الاتصال في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائي ، فنجد طوائف المعلمين يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم ، كما يختلفون في اتجاهاتهم وعقائدهم ونتيجة لذلك يدركون الأمور بطرق مختلفة باختلاف وجهات نظرهم ، ونضرب على ذلك بعض الأمثلة ... فعلم اللغة العربية في مدارسنا الثانوية خريج كليات الأزهر الشريف ، وكلية دار العلوم والشريعة وأقسام الكلية العربية بكليات الآداب والتربية ...

معلم اللغة الاجنبية من خريجي كليات الألسن وكليات التربية والآداب وكليات البنات ... ومعلم العلوم والرياضيات خريجي كليات المعلمين وكليات العلوم والزراعة وكليات التربية . وفي دراسة ميدانية قام بها الباحث على معلمي التربية وعلم النفس بدور المعلمين والمعلمات ، اوضح أن الذي يقوم بتدريس هذه المادة خريجي دار العلوم وكلية آداب قسم لغة عربية وشريعة وقانون وآثار وانجيزي ومواد اجتماعية وفلسفة واجتماع (١٣) ، ولنا أن نتصور مشكلات الاتصال نتيجة لهذه الفروق الفردية والتخصص بين طوائف المعلمين ، لذلك يطالب الباحث بالتجانس بين المعلمين ، بمعنى توحيد مصادر اعدادهم فالتجانس بين المعلمين يؤدي الى التوافق والتقارب بينهم في المستوى الثقافي والاقتصادي وفاعلية الاتصال تتأثر بدرجة كبيرة بمدى التجانس الموجود بين فئات المعلمين فعدم تجانسهم يعتبر أحيانا من مشكلات وعوائق الاتصال . ويكفي أن من نتائج الفروق الفردية والتخصص ، تتولد حساسيات طائفية بين أبناء المهنة الواحدة من المعلمين ، ويولد صراعات تنعكس على العملية التربوية في صورة تعصب لوجهه نظر دون أخرى ، وكثيرا ما ينبع من هذا ظاهرة الانعزال وظهور الشلل نتيجة الانفصام المترقب على التخصص (١٤) .

ان تفسير المعلم المضمون بالاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره وثقافته ، وعلى كثير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة ، فمثلا اذا نقل أحد المعلمين من مدرسة لأخرى خارج محافظته أو داخلها ، فقد يفهم من نقله أن موجه مادته غير راض عنه ، أو أن هناك احتمالا لنقله لعمل غير التدريس ، وربما يفهم من معلم آخر أن هناك ترقية قادمة في الطريق أو مرشح لوظيفه أعلى ، فالفروق الفردية ، تجعل للكلمة الواحدة معاني تختلف من شخص لآخر ، وهذا يعتبر في حد ذاته من مشكلات وعوائق الاتصال .

خامسا - مشكلات تتعلق بالأبعاد الديناميكية للاتصالات :

عرفنا من قبل أن التنظيم من عمليات الإدارة التعليمية الهامة على المستوى الاجرائي ، ولكن التنظيم وحده لا يكفي ، انما جريان التنظيم واتصال عناصره في حركات داخلية وخارجية يسمى بالأبعاد الديناميكية للاتصالات ، لذلك لا بد من التغلب على مشكلات الأبعاد الديناميكية للاتصالات بالوسائل الآتية : -
- أن تكون خطوط الاتصال مزدوجة كلما أمكن ذلك ، بحيث يسير كل منها جبهة وذهابا في آن واحد ، فاتصال الناظر بالمدرس ، مثلا ، لا يكون عن طريق واحد رأسه الناظر وأسفله المعلم ، انما ينبغي أن يكون من الناظر الى المدرس ومن المدرس الى الناظر في نفس الوقت .

- ينبغي أن تكون خطوط الاتصال قصيرة مختصرة ما أمكن ، فمن أكبر عوامل ضعف الاتصال ضخامة الجهد الذي يبذل فيه ، وطول الوقت الذي يضيع عليه ، وكثرة التحويلات والنقط المفصاحية التي تعقد من سرعة رفعه .

- ينبغي أن تكون خطوط الاتصال وأدواته واضحة ، فمن أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل في العمل ألا يعرف المرء في أي اتجاه يتصرف أو من يتصل به ليعمل مشكلته ، أو ما نهاية العمل الذي بدأه . ثم من أكبر عوامل الاضطراب والتعطيل في العمل أن تأتي نشرة ، فعلا وهي أداة من أدوات الاتصال ، حاوية لكثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة الى حد الميوعة .

- ينبغي أن يتوافر في العمل جو من الحرية والاطمئنان يعين على سلامة الاتصال وصدقه (١٥) . على أنه لا بد أن نلفت النظر الى أن الأبعاد الديناميكية للاتصالات أولا وأخيرا ليس بين أجهزة ، وانما بين أفراد ، ومن ثم اذا تباعدت مشاربهم ومصالحهم ودوافعهم وأساليب اعدادهم ومفاهيمهم وخبراتهم كان ذلك مدعاة نصف الاتصال فيما بينهم والعكس صحيح ، ولنعطى بعض الأمثلة لنوضح ذلك : -

(أ) وضوح الفكرة : الفكرة هي بداية كل اتصال ، فإذا لم تكن واضحة أساسا في ذهن المتصل ، فإنه لا يستطيع توضيحها للمتصل به ، وتكون الرسالة غير مفهومة ، فتحدد المشكلة أو الفكرة جيدا يساعد على تبسيطها وإيصالها كاملة دون تحريف أو لبس (٢٠) .

(ب) المشاركة : والمقصود بها إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وفي المقترحات الخاصة بالعمل ، وذلك لرفع معنوياتهم ، وإحساسهم بالانتماء ، وبأنهم جزء من المدرسة ، وبأنهم يتخذون القرارات بأنفسهم وليست مفروضة عليهم ، ويكون ذلك بعد الاجتماعات والندوات وتشكيل اللجان وغيرها من وسائل الاتصال التي تحقق هذا المبدأ فكل اتصال يقوم على مشاركة الأطراف المشتركة فيه اشتراكا فعالا عادة يكون اتصالا جيدا .

(ج) النقل : أي نقل الفكرة أو الرأي من المتصل إلى المتصل به ، فيجب تحديد المتصل به بالضبط ، وطبيعته ، ومستوى ثقافته وجنسه وسنه ثم بعد ذلك تحديد الطريقة التي تستخدم في توصيل الفكرة أو الرأي . هل يستخدم الأسلوب الشفهي ، أم الأسلوب الورقي ، وإن كان الأسلوب الشفهي هو الذي سيستخدم ، فتحدد أي وسيلة شفوية ، واختيار الأفضل من هذه الوسائل التي تحقق أكفا اتصال ممكن ، وإن كان الاتصال بالطريقة المكتوبة فنختار الوسيلة التي تتناسب مع المتصل به أيضا بحيث يتحقق أكفا اتصال بين المتصل والمتصل به .

(د) الدافع : وهو عبارة عن مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين (٢١) . وكل فعل من الأفعال يحركه أكثر من دافع ، لذلك يجب التأكد من أن الأفعال تخدم الاتصال ، إذ أن أبلغ أنواع الاتصال ، فيما يفعل لا فيما يقال . فيجب أن تؤكد الأفعال الأقوال ، فالأفعال في الأجل الطويل يكون لها أثر أكبر من الأقوال وتأثير قوى على الاتصال ، فالناظر الناجم يمكنه مثلا ، أن يوصل للمعلمين والعاملين معه ، اتجاهات الأمانة والعدالة والنظام والموضوعية دون أن ينطق بكلمة واحدة لهؤلاء جميعا ، فالأفعال لا يتطلب أن يكون مفهوما فحسب ، ولكن يتطلب أيضا أن يكون مقبولا ومقنعا للمعلمين في المدرسة ، ينبغي تقوية العلاقات الانسانية بين الإدارة المدرسية والمعلمين لتتوفر الثقة بينهما ، وبالتالي يشعر المعلمون بأن أي قرار تتخذه الإدارة هو لصالحهم ، وبالتالي يكون ذلك دافعا لهم لتقبل القرارات والتعليمات والتوجيهات والآراء من المستويات الإدارية العليا والاقتناع بها وتنفيذها ، كما أن الإدارة المدرسية ينبغي أن تضع حوافز مادية وأدبية بين كل فترة وأخرى لزيادة الصلة وتقوية الرابطة بينهما وبين العاملين لتحقيق اتصال سليم وفعال .

(هـ) الانصات : فى مقدمة المهارات التى تقرر نجاح القائد الادارى قدرته على الاستماع الى الآخرين ، فالمعلومات التى تصل الى الناظر والتى على أساسها يبني قراراته السليمة ينقل معظمها اليه من خلال الحديث الشفهى ، والاستماع الى كل ما يقوله الآخرون ليس بالمهمة السهلة ، وخاصة حينما تستبد بنا الرغبة فى المقاطعة ، أو حينما يحملنا حماس الجدل والمناقشة على التدخل ، أو حينما ينفذ صبرنا وندفع لتعرض المعلومات أو الأفكار التى لدينا ، والمهارة فى الاتصالات ، وفى كبح جماح الرغبة فى المقاطعة تفيد فى مساعدة الآخرين على الاسترسال والاطمئنان الى اهتمام المستمع ، وبالتالي افراغ ما فى جعبتهم مما يهمهم أو يقلقهم ، والاتصالات بذلك تهيب جوا صالحا للوقوف على جوهر المشكلات والتفاهم . ويلاحظ أنه فى بعض الحالات التى يتقابل فيها المعلم مع ناظر مدرسته ويحكى له ما بنفسه وما يشغله ، يريح هذا المعلم جدا انصات الناظر اليه ، حتى ولو لم يحل مشكلته من فوره .

ان النجاح والتفوق فى الاتصالات يتناسب طرديا مع القدرة على الانصات ، والقدرة على الاتصالات يمكن تنميتها بالتدريب بحيث تصبح مستمعين ممتازين ، وبحيث نستمر فى الاستماع كلما نازعنا الرغبة فى المقاطعة ، وليس هذا بالمهمة السهلة ، ولكن فى صعوبتها سر الاتصالات الناجحة . ان من ينصت كثيرا يعلم كثيرا ومن يعلم كثيرا تصبح لديه حقائق او فر لاتخاذ قرار افضل (٢٢) . ومن الملاحظ أن الاتصال الجيد الى ما يقال يقضى على اللبس وسوء الفهم ، وبذلك فهو يحقق الفهم الصحيح للرسالة التى يريد المتصل توصيلها .

ومن شروط الانصات الجيد : -

١ - كف عن الكلام Stop Talking فانه لا يمكن أن يكون هناك انصات أثناء قيام الشخص المستمع بالكلام أو التحدث .

٢ - هيبى التوقيت المناسب للمتحدث Put the talker at ease ويتم بمساعدة المتحدث على الشعور برتبة فى الكلام كما يريد فى حدود العادات والتقاليد التى تعتنقها المدرسة .

٣ - بين له رغبتك فى الانصات Show him that you want to listen. أى ينبغي على المنصت أن يظهر الرغبة فى الانصات ، فلا يشرذ ذهنه أثناء الحديث بل ينبغي أن ينصت لما يقوله المتكلم .

٤ - إزالة المشتتات Remove Distractions بمعنى ألا يشغل
المتحدث نفسه بشيء بحيث يحول انتباهه عن الحديث .

٥ - مشاركته مشاعره Smpathise With him. أى التعاطف مع
المتكلم والانصات له ومحاولة التعرف على وجهة نظره .

٦ - التذرع بالصبر Be Patient ويتم بالسماح للمتكلم بوقت كاف
للكلام ، وعدم الإيحاء للمتكلم بانتهاء حديثه إلا اذا دعت ضرورة لذلك .

٧ - أضبط أعصابك Held your Temper .

٨ - كن ليينا فى الجدل والانتقاد Go easy on Argument and
Criticism. أى لا تعطى الجدل والانتقاد اهتماما كبيرا من جانبك .

٩ - اسئلمهم بالأسئلة Ask Questions .

فلاستفهام بالأسئلة يشجع المتحدث على التعبير بحرية عن أفكاره وآرائه
وتساعده على اظهار الأفكار لأبعد ما يمكن (٢٣) .

(و) الانتباه : هو تركيز الشعور على شيء معين أو فكرة معينة (٢٤) ولكي
يكون الاتصال فعالا ولا تقف فى طريقه العقبات ينبغى أن يكون موضوع الاتصال
فى مركز انتباه المتصل به ، بمعنى أنه أثناء الاتصال لا يستجيب المتصل به
للمثيرات الأخرى بل لموضوع الاتصال فقط . فالانتباه مدخل الإدراك ، فالشخص
يحس ثم تقع احساساته فى دائرة انتباهه ثم يدرك وفى هذه الحالة يكون
الإدراك بمثابة نوع من الاستجابة من المتصل ، لا لأشكال من حيث هى مجرد
أشكال حسية بل لرموز وأشياء ، وترمى هذه الاستجابة الى القيام بضرب معين
من السلوك (٢٥) ، بحيث يعطى معنى للاحساس ثم فهم لمعانى الرسالة ، والإدراك
يختلف باختلاف ميول الشخص وخبرته السابقة واختلاف ظروفه النفسى
والمادية ، فقد تكون هناك مجموعة من الناس ترى موقفا واحدا ، أو تسمع كلمات
معينة ، ولكن كل شخص فى المجموعة يدرك معنى هذه الكلمات بأساليب
مختلفة .

سادسا - المشكلات الناشئة عن القيادة فى المدرسة :

ان العادة فى مجتمعات العالم الثالث يمثلون الأهداف الجديدة ويصورون
حقيقتها لرؤسيتهم ، وعليهم عبء تمثيل وتحقيق هذه الأهداف ، وهكذا أصبح

للقيادة شأنها في حياة المنظمات ، ليس فقط من حيث دورها في التنفيذ وتحقيق الأهداف ، وإنما أيضا من حيث أهميتها في اختيار الأهداف ، وفي تنميتها وفي تكييف لواء الجماعة لها وفي تحقيقها للأمال والتطلعات والأمانى التى تجيش بها صدور أفراد الجماعة ، ومن هنا ينظر الى القائد على أنه بناء للمنظمة ، وليس فقط قائد لها (٢٦) ، ويحدد نمط الاتصالات فى مؤسسة من المؤسسات بنوع القيادة بدرجة كبيرة ، بل ان تحويل نمط العلاقات فى مؤسسة من المؤسسات لا يمكن تحقيقه دون توافر القيادة الصالحة ، والقيادة وظيفة أو عملية دينامية ذات قطبين يمثل أحدهما الفرد القائد ، أو الأفراد القادة ويمثل ثانيهما الأفراد الذين يقع عليهم فعل القيادة ، وقد يتوافر للمؤسسة الشخص القائد الكفء أو الأفراد القادة الأكفاء ، لكن القيادة تتأثر كفايتها تأثيرا سيئا بسبب سوء العناصر التى يقع عليها فعل القيادة والعكس صحيح . وهناك تصنيفات متعددة لأنواع القيادة ، غير أن أكثرها بساطة وتحقيقا لأهداف المصنيف فى كل الظروف هو ذلك الذى يقسم القادة الى نوعين : قادة مركز ، وقادة « وظيفيون » أما قادة المركز فهم الذين يستمدون سلطتهم وطاعتهم أساسا من المركز الذى يشغلونه . فالناظر فى المدرسة قائد مركز بحكم منصبه ، ومثل هذا يقال عن المدرس فى الفصل . . . وهكذا بصرف النظر عما اذا كان الناظر أو المدرس أو غيرهما أهلا للاضطلاع بأعباء وظيفته كقائد ، على أحسن صورة ممكنة ، أما القادة الوظيفيون فهم الذين ، بصرف النظر عن مراكزهم ومناصبهم . يضطلعون بأدوار وأعباء ويسهمون بخدمات وتوجيهات يعتبرها غيرهم مهمة بالنسبة له .

وهذا النوع من القادة يستمد سلطته واحترامه من خبراته وعلمه وشعوره الغير بأهمية ما يقدمه له . وعلى هذا فمدرس اللغة العربية مثلا ، قائد وظيفي بالنسبة لمدرس الحساب فى حالة ما اذا لجأ اليه الأخير فى بعض مسائل اللغة ليفتيه ويعينه على فهمها وهكذا وليس معنى ما تقدم أن قيادة المركز شيء والقيادة الوظيفية شيء آخر مناقض له ، إنما أفضل القيادات هى تلك التى تحرص على تعزيز سلطتها المستمدة من المركز بسلطة العلم والخبرة والفائدة للغير . ينبغى لكل ناظر ولكل من يحتل مركزا قياديا بحكم منصبه أن يجعل علمه وخبرته ومهاراته معينا لسلطته . ومن هنا تتولد أحسن القيادات وأكثر قدرة على توجيه العمل الى تحقيق أهدافه .

تعدد القيادات الادارية ونطاق الاشراف :

فى مدارسنا الثانوية وما فى مستواها توجد وظيفة هامة لم تحدد سلطانها ومسئولياتها بعد . وهذه الوظيفة هى « وظيفة وكيل المدرسة » التى يشغلها

فرد واحد أو أكثر ، وعدم التحديد هذا ينبج عنه فى بعض الأحيان اهمال هؤلاء الوكلاء « وتركهم على الرف » أو عمل هؤلاء الوكلاء على أن يسلبوا الناظر كل سلطة ونطقوا بشخصياتهم عليهم ، وينشأ فى كلا الحالتين جو غير مرغوب فيه .
فصلا عن اهمال أو ضياع طاقة بشرية كان يمكن أن تستثمر ويستفاد منها .
ومثل هذا التصرف من جانب الناظر أو الوكيل يقوم على مفهوم بال للسلطة وللقيادة ، فالناظر أو الوكيل بتصرفه الذى أشرنا اليه يرى أن السلطة لا توجد الا فى المنصب أو المركز الرسمى الذى يشغله ، هو شىء يوجد خارج نفسه وخارج تصرفاته الشخصية كقرد ، ومن ثم فانه يرى قوته فى أن يستحوذ على كل شىء خولته السلطات الأعلى الى منصبه ، وهو يذهب الى أكثر من ذلك ، فيرى قوته فى أن « يقلم أطافر غيره » ويحرمهم ويسلبهم من كل سلطة ليستخدم هو هذه السلطة فى ارغامهم على العمل وجعل أوامره نافذة عليهم بحق وبغير حق . والسلطة فى هذه الحالة تكون « نهائية » لا تنمو الا على حساب سلطة الغير ، وليس على أساس اتساع آفاق العمل ومجالاته .

ان القوة ليست فى أن يستأثر الناظر أو الوكيل بكل سلطة أو أن يعمل على أن يسلب غيره اياها . انما هى فى أن يكون هذا الناظر أو الوكيل من الكفاءة والخبرة والمعرفة والذكاء وسعة الأفق والقدرة على التعامل الطيب مع الغير بحيث يجد فيه الجميع اهمية وضرورة لهم فى توجيههم . وفى هذه الحالة تكون قيادة الناظر أو الوكيل فى المدرسة قيادة وظيفية يستمد مقوماتها من ذات نفسه ومن تكوينه الشخصى أكثر من أن يستمدها من مركزه أو منصبه بصرف النظر عن كفاءته (٢٧) . ومن حسن حظ التعليم أن آفاقه واسعة وتتسع عاما بعد عام ، وهو بهذا الاتساع ، يدعو الناظر والوكيل وغيرهما الى أن ينظروا الى موضوع السلطة والقيادة نظرة جديدة تساعد على مواجهة مطالب التعليم المتزايدة بصورة ناجحة . وفى المدارس الآن مجالات جديدة ، كما أن فيها مجالات قديمة تغير مفهومها واتسع نطاق العمل فيها ، فمن المجالات الجديدة مثلا المجتمع المدرسى وتنظيمه والتوجيه المهنى والتربوى للتلاميذ ، ومن المجالات القديمة التى تغير مفهومها المنهج الدراسى والإشراف على عمل المدرسين الى غير ذلك . والعبرة هنا ليست بمقدار ما يستحوذ عليه الناظر أو الوكيل أو كل صاحب منصب داخل هذه المجالات وانما العبرة بمقدار ما يبذله من جهد وكفاية فيها أو فى بعضها بغية رفع مستوى التعليم ورفع شأن المهنة .

واضح من هذا كله أن قلة القيادات الادارية التى تسير خلالها المعلومات تؤدى الى تلافى جانب كبير من مشكلات الاتصال ومعوقاته بسبب تركيز الاتصال

فى عدد محدود من الأفراد مما يزيد من فرص التفاهم ، وبالتالي رفع كفاءة الاتصال وكذلك القيادة الضعيفة تجعل جو المدرسة يسوده الشك وعدم الاطمئنان وينعدم التعاون وتضعف الثقة وتصبح عملية الاتصالات أصعب ، وتدور فى اطار رسمى يتمسك فيه كل معلم وفرد بالمدرسة بالشكليات ، فمثلا اذا كان الموظف يشك فى نوايا من حوله أو غير واثق بالمستويات الاخرى التى تتعامل معه ، فانه يصر عادة على اثبات كل اتصالاته ، وتحريرها من أصل وصور ، والحصول على توقيعات ومستندات كتابية ، مما يؤثر فى سرعة البت ، واتخاذ القرارات ، ويعقد عملية الاتصال ويعرقلها ، وقد لاحظ الباحث أثناء مروره على المدارس لاجراء الاستقصاء وتطبيقه أن أحد المدرسين الأوائل كان يحمل معه « سركى » يسجل فيه مكاتباته مع ناظر المدرسة وآخر للوارد يستلم فيه مكاتبات ناظر المدرسة له ؟

مراجع الفصل السادس

- ١ - د. محمد لبيب النجيجي : في الفكر التربوي : الانجلو ١٩٧٠
ص ١٤٧ - ١٥٠ .
- ٢ - حسن محمد خير الدين : مقدمة للعلوم السلوكية ، مرجع سابق ص ٢١٤ .
- ٣ - ذات المصدر .
- ٤ - محمد لبيب النجيجي : التربية أصولها ونظرياتها العلمية ، الانجلو ،
الطبعة الخامسة ١٩٧٤ ص ١٨٧ .
- ٥ - Widdowson (H. G.) English Studies series, Number (8) -
Oxford Uni Press, Third Impression 1974. pp. 106 - 107.
- ٦ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى ت كلا : الادارة العامة . مرجع سابق
ص ٤٤٢ .
- ٧ - Widdowson (H. G.) Op. cit., p. 3.
- ٨ - د. ابراهيم أنيس : اللغة بين القومية والعالمية ، دار المعارف ١٩٧٠
ص ١٠ - ١٢ .
- ٩ - د. كمال دسوقي « التخطيط السيكولوجي للمجتمع الصناعي » دراسات
في الهندسة البشرية وتعبئة الأفراد . الانجلو ١٩٦٩ ص ٩٩ - ١٠١ .
- ١٠ - د. فؤاد البهي السيد : علم النفس الاجتماعي . دار الفكر العربي طبعة
أولى ١٩٥٤ ص ٥٧ .
- ١١ - د. يوسف مراد : مبادئ علم النفس العام ، الطبعة الثانية . دار
المعارف ١٩٥٤ ص ٢٨١ .
- ١٢ - د. علي عبد الواحد وافي : علم اللغة . الطبعة الثالثة . لجنة البيان
العربي ، ١٩٥٠ ص ٢٨٦ - ٢٩١ .

- ١٣ - د. اميل فهمى شنوده : معلم التربية وعلم النفس لدور المعلمين والمعلمات
- دراسة ميدانية - الانجلو ١٩٧٦ . الفصل الثالث .
- ١٤ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا . مرجع سابق ٤٤٣ .
- ١٥ - محمد أحمد الغنام : الادارة التعليمية ، مرجع سابق ص ٧١ .
- ٢٠ - Kontz, Harrold & Cyril O'Donnell, Reading in Manag-
ment, McGraw-Hill Book Co. inc N.Y. 1959, pp. 209 - 210
- ٢١ - د. سيد خير الله : المدخل فى العلوم السلوكية . الطبعة الاولى ،
الانجلو ١٩٧٣ ص ١٠٠ .
- ٢٢ - د. عبد الكريم درويش ، د. ليلى تكلا . مرجع سابق ص ٤٣٠ .
- ٢٣ - Kieth Davis, Human Relations at Work McGraw-Hill
Book, Co. Second Edition Inc. N. Y. 1962, p. 359.
- ٢٤ - حسن محمد خير الدين : مقدمة للعلوم السلوكية . مرجع سابق
ص ٣٦٠ .
- ٢٥ - يوسف مراد : مبادئ علم النفس ، مرجع سابق ، ص ١٥٩ .
- ٢٦ - على بدران : « المنظمة وقيادتها الادارية » ، القاهرة مؤتمر التنمية
الادارية الأول ، معهد الادارة العامة / المعهد القومى للادارة العليا وثيقة
٤/٦ ، ١٩٦٣ ص ٤ .
- ٢٧ - د. محمد أحمد الغنام : صحيفة التربية . السنة الثانية عشر مايو
١٩٦٠ ص ٦١ - ٦٢ .

الفصل السابع

الدراسة الميدانية

لمعمل المرحلة الثانوية وما في مستواها

خطبة الدراسة

(أ) العينة :

تتكون عينة البحث من (٤٠٠) أربعمئة مدرس ومدرسة من العاملين بالمدارس الثانوية وما في مستواها (صناعي - تجاري - زراعي) وممن أمضوا في العمل خمسة أعوام على الأقل - حتى يتسنى لهم من الخبرة والمعرفة لتفهم أسئلة الاستقصاء الخاصة بالاتصال ومفهومه وأدواته ومسالكه وقنواته - ومن عدة مدارس مختلفة من مديريات التربية والتعليم لمحافظة : أسيوط - المنيا - القاهرة - طنطا - الاسكندرية - المنصورة - الزقازيق .

(ب) الأدوات :

أعد استقصاء مكونا من (٧٠) سبعين سؤالا ، والاجابة عن كل سؤال تكون بوضع علامة (١) أمام العبارة التي يختارها المعلم من بين الاختبارات المقابلة لكل سؤال ، وكذلك ابداء الرأي في المكان المخصص بالنسبة للأسئلة التي تتطلب ذلك .

(ج) الدراسة الميدانية :

- طبق الاستفتاء على أفراد العينة .

- اتبع منهج تحليل المحتوى - وقد أعطيت كل عبارة وزنها من حيث التكرارات بالنسبة للعدد الكلي للعينة .

(د) المعالجة الإحصائية :

١ - بعد حساب التكرارات المقابلة لكل سؤال حسب النسبة المئوية .

٢ - بالنسبة للأسئلة التي فيها الإجابة « نعم » أو « لا » سوف نستخدم Δ

$$\text{حيث } (\Delta) = \frac{\frac{ق ١ - ق ٢}{ق ٢ (١ - ق ٢)}}{\sqrt{\frac{ق ١ - ق ٢}{ق ٢ (١ - ق ٢)}}}$$

حيث ق ١ النسبة التكرارية للسؤال أو العبارة .
ق ٢ النسبة المعيارية = ٥٠
عدد العينة .

٣ - يبحث عن مدى دلالة القيم التي حصلنا عليها من (Δ) كالآتي :

- Δ أقل من ١٩٨ تكون غير دالة .
- Δ أكبر من ١٩٨ وأقل من ٢٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠.٥
- Δ أكبر من ٢٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠.١

ويمكن وضعها في الصورة الرياضية التالية :

$$\begin{aligned} \Delta > 198 & \text{ تكون غير دالة} \\ 198 < \Delta < 258 & \text{ تكون دالة عند مستوى } 0.05 \\ \Delta < 258 & \text{ تكون دالة عند مستوى } 0.1 \end{aligned}$$

٤ - تطبق (Δ) على باقى الأسئلة التي يتطلب الإجابة بها نعم أم لا .

٥ - بالنسبة للعبارات فى كل سؤال سوف تحسب لها الدلالة بإيجاد قيمة (Δ) ومدى دلالة التكرار لكل عبارة بالنسبة لغيرها من العبارات .

٦ - بالنسبة للأسئلة التي تتطلب اختيار أحد العبارات سوف يستخدم اختيار حسن المطابقة (كا٢) لقياس دلالة التكرارات التي حصلنا عليها من تطبيق الاستفتاء على العينة وذلك باستخدام المعادلة

$$كا٢ = \frac{\chi^2 (ت ج - ت م)}{ت م}$$

حيث قدل χ^2 على المجموع .

• ت م على التكرار المتوقع .

• ت ج على التكرار التجريبي .

٧ - يبحث عن مدى دلالة القيم التي حصلنا عليها من (كا٢) في جداول الدلالة الاحصائية عند درجات الحرية التي تتحدد بالمعادلة :

درجات الحرية (د - ح) = عدد الفئات - عدد القيود

وتعتبر (كا٢) دالة اذا كانت في مستوى دلالة ٠.٥ ر أو أقل .

النتائج

أولا - طبيعة الاتصال بين المعلمين والنظار :

قام الباحث بتوجيه هذا السؤال للسادة المعلمين : سؤال رقم (١) اذا كان من الصعب عليك التواجد فترة كافية مع ناظر مدرستك ، فهل يزورك في الفصل أو في حجرة المدرسين مثلا ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (١)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %
أ - غالبا	١٠٠	٢٥
ب - أحيانا	١٨٨	٤٧
ج - نادرا	١١٢	٢٨
المجموع	٤٠٠	١٠٠
	كا٢ = ٢٩٢	د - ح = ٢

وبالنظر للجدول السابق نجد أن المعلمين اختلفوا في مدى زيارة ناظر مدرستهم لهم في الفصل أو في حجرة المدرسين فأجاب (١٠٠) منهم بنسبة ٢٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ ر بأنه غالبا ما يزورهم وأجاب ٤٧ ٪ بمستوى دالة عند ٠.١ ر أيضا بأنه أحيانا ما يزورهم أما الـ ٢٨ ٪ الذين أجابوا بأنه نادرا ما يزورهم في الفصل أو حجرة المدرسين ، ربما وجود هذه النسبة يعود الى أنهم في مدارس ذات فصول كثيرة ، وكلما كبرت المدرسة كلما كان وقت مديرتها أو ناظرها مشغولا فنادرا ما يزور معلمين .

وفد وجه الى المعلمين السؤال رقم (٢) لمعرفة عدد مرات زيارة الناظر لهم أثناء العمل :

إذا كان الناظر يزورك في الفصل فكم مرة بالتقريب .

- أ - مرة كل يوم .
- ب - مرة كل أسبوع .
- ج - مرة كل شهر .
- د - بين يوم وآخر .
- هـ - في فترات متباعدة .
- و - في فترات متقاربة .

جدول رقم (٢)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - مرة كل يوم	١٢	٣	دالة لأقل من ٠.١
ب - مرة كل أسبوع	٣٢	٨	
ج - مرة كل شهر	٨٤	٢١	
د - بين يوم وآخر	٣٢	٨	
هـ - في فترات متباعدة	٢٢٠	٥٥	
و - في فترات متقاربة	٢٠	٥	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$٢٦ = ١١٣١ \quad ٥ = ٥$$

ويوضح الجدول السابق عدد المرات التي يزور فيها الناظر معلمى مدرسته ، فقد ذكر ٥٥ ٪ من العينة بمستوى دالة لأقل من ٠.١ ر أن الناظر يزورهم فى فترات متباعدة ، وهذه النسبة تقترب من النسبة التى ذكرها الجدول رقم (١) وهى أحيانا ما يزورنى فى الفصل أو فى حجرة المدرسين ، وقد ذكر ٣ ٪ فقط بمستوى دالة أقل من ٠.١ ر أنه يزورهم يوميا ، فى حين ذكر ٨ ٪ أنه يزورهم مرة أسبوعيا . ومن الواضح أنه كلما كان عدد فصول المدرسة قليلة كانت هناك فرصة لناظر المدرسة - كما سبق القول - أن يزور المعلمين سواء يوميا أو أسبوعيا أو حتى شهريا ، وبالتالي كلما كثرت عدد فصول المدرسة تصبح الزيارة فى فترات متباعدة تبعا لذلك .

وقد تضمن الاستقصاء السؤال رقم (٣) عن أسلوب اتصال المعلمين بالناظر فى حالة الرغبة فى الاتصال به ، وهذا هو نص السؤال :

- اذا كان ناظر المدرسة لا يزورك فى الفصل ، فكيف تتصل به اذا أردت .
- أ - عن طريق الذهاب اليه فى أى وقت نشاء .
- ب - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات .
- ج - عن طريق يوم محدد ومخصص للمقابلة (كاليوم المفتوح) .
- د - أساليب أخرى .

جدول رقم (٣)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

المباراة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - عن طريق الذهاب اليه فى أى وقت نشاء	٣٤٠	٨٥	دالة عند مستوى ٠.١ ر
ب - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات	٢٠	٥	
ج - عن طريق يوم محدد ويخصص للمقابلة (كاليوم المفتوح)	٣٢	٨	
د - أساليب أخرى	٨	٢	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$٢٥ = ١٣٨١ \quad د - ح = ٣$$

يوضح الجدول السابق مدى تمكن المعلمين من الاتصال بالنظار اذا رغبوا في ذلك ، فبين الاستقصاء أن ٨٥ ٪ من العينة وبمستوى دالة أقل من ٠١ ر أنهم يتصلون بالنظار ويزوروه في أى وقت يشاءون ، أما الذين يتصلون به عن طريق صندوق الشكاوى أو عن طريق محدد ومخصص للمقابلة ، فهي نسبة بسيطة تتراوح بين ٥ ٪ و ٨ ٪ بالترتيب ، وربما وجود هذه النسبة بين اجابات العينة يعود الى شخصية ناظر المدرسة نفسها ، فربما يكون من النمط الدكتاتورى الذى يركز السلطة فى يده ، وصاحب يد مستبدة شديدة الاعتداد بقدرتها على ادارة مدرسته ، فيعمل ما يريد هو دون اعتبار لرأى المعلمين الذين يعملون معه .

ثانيا - البعد المكاني لمكاتب النظار وفصول المعلمين وحجراتهم :

نظرا لانتشار الديمقراطية فى بلادنا ، التى تنادى بتهيئة الفرصة لكل فرد فى المجتمع لتنمية قدراته ومواهبه عن طريق التعليم ، بالاضافة الى زيادة السكان بمعدل سريع ، حتى أننا نزداد مليوناً من البشر سنوياً ، علاوة على الزيادة فى دخل الفرد ، كل هذه العوامل أدت الى زيادة الطلب والرغبة للتعليم بين أبناء الشعب مما ترتب عليه ازدحام المدارس الحالية بالتلاميذ مما دفع وزارة التربية والتعليم الى بناء فصول جديدة فى المدارس القديمة ، واستغلال أبنية هذه المدارس فى بناء ملاحق للمدارس تتضمن عدة فصول ، وبذلك أصبح هناك بعداً مكانياً قلل من اتصال المعلمين بالنظار بالاضافة الى البعد المكاني الموجود أصلاً فى المدارس الكبيرة ، ولذلك سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (٤) .

أين يقع مكتب ناظر مدرستك بالنسبة للفصول التى تعمل بها ؟

أ - يوجد فى نفس المبنى الذى أعمل فيه ولا يستغرق الوصول اليه وقتاً كبيراً .

ب - يوجد فى نفس المبنى الذى أعمل فيه ولكن يستغرق الوصول اليه وقتاً كبيراً .

ج - يوجد فى مبنى آخر ولكن يسهل الوصول اليه .

د - يوجد فى مبنى آخر ويصعب الوصول اليه .

جدول رقم (٤)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - يوجد في نفس المبنى الذي أعمل فيه ولا يستغرق الوصول اليه وقتا كبيرا	٣٠٨	٧٧	دالة عند مستوى ٠.١
ب - يوجد في نفس المبنى الذي أعمل فيه ، ولكن يستغرق الوصول اليه وقتا كبيرا	٢٨	٧	
ج - يوجد في مبنى آخر ولكن يسهل الوصول اليه	٥٢	١٣	
د - يوجد في مبنى آخر ويصعب الوصول اليه	١٢	٣	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٣٥ = ١٢٢١ = ٣ - ج - د			

وتفيد الاجابات السابقة ان ٧٧ % من العينة وبمستوى دالة عند ٠.١ رذكرون ان ناظر المدرسة يوجد في نفس المبنى الذي يعملون فيه ، ولا يستغرق الوصول اليه وقتا كبيرا ، في حين اجاب ٧ % وبمستوى دالة عند ٠.١ ر أنه يوجد في نفس المبنى الذي يعملون فيه ، ولكن يستغرق الوصول اليه وقتا كبيرا ، وربما يرجع وجود هذه النسبة في هذه العينة ، وجود مكتب الناظر في أعلى طوابق المدرسة ، أو لسوء اختيار ناظر المدرسة لمكتبه بسبب عدم التصميم الجيد لمباني وحجرات وفصول المدرسة .

وأجاب ١٣ % أنه يوجد في مبنى آخر ولكن يسهل الوصول اليه ، في حين ذكر ٣ % أنه يوجد في مبنى آخر ، ويصعب الوصول اليه ، ولا شك أن وجود مكتب الناظر في موقع مناسب ومتوسط بالنسبة لمباني وفصول المدرسة يسهل من عملية الاتصال بين المعلمين والنظار .

ثالثا - العلاقات الانسانية بين المعلمين والنظار وفعاليتها على الاتصال :

ذكرنا من قبل ، في الفصل الأول أنه اذا كانت تنمية العلاقات الانسانية أمرا ضروريا في الادارة العامة الآن ، بحكم التغيير الفلسفي والعقائدي والواقعي

الذى نعيشه الآن ، فهو أكثر ضرورة فى إدارة التعليم وخاصة إدارة المدرسة بالذات ، لأن إدارة التعليم الى جانب كونها جزءا من الإدارة العامة ، هى من دون الإدارات جميعا الموكول إليها أولا وأخيرا عملية التربية - أى عملية تكوين علاقات فى أحسن صورة ممكنة ، وهى تانيا الإدارة التى يتم عن طريقها تخريج الموظفين والعمال على شتى مستوياتهم اللازمة للإدارة ، وما لم يحسن صمم هذه العناصر البشرية - أى ما لم توضع هذه العناصر فى مجال علاقات سليمة أثناء تربيتهم - كان تكوين الإدارة ، أى إدارة ضعيفا سيئا بقدر عدم احسان المدرسة أداء مهمتها .

وفى ذات الوقت فإن العلاقات الانسانية لم يناد أصحابها لنكون على حساب العمل ، ولكن ظهرت نظرية العلاقات الانسانية كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا . ولذلك فإن العلاقات الانسانية داخل المدرسة من أهم العوامل التى تؤثر فى الاتصال ، لذلك وجد الباحث أنه ينبغى التعرف على حقيقة هذه العلاقات داخل المدرسة ، ومعرفة مدى قوة هذه العلاقات الانسانية بين المعلمين والنظار وبيان فعاليتها على الاتصال ، ذلك لأن هناك تناسبا طرديا بين العلاقات الانسانية والاتصال ، فإذا كانت العلاقات قوية كان الاتصال سليما وفعالا ، والعكس فإن كانت هذه العلاقات داخل المدرسة ضعيفة مفككة كان الاتصال غير سليم وغير فعال ، ولا يحقق الهدف منه . ولقد وجه الباحث عدة أسئلة للمعلمين لمعرفة مدى فعالية العلاقات الانسانية بين طوائف المعلمين على الاتصال فيما بينهم .

فبالنسبة للسؤال رقم (٥) :

هل رأيت مدير عام التربية والتعليم (وهو الذى يمثل الإدارة العليا لك) بالمدرسة التى تقيم بها ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٥)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٦٨	٤٢	غير داله
ب - لا	٢٣٢	٥٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
- ١٢١٦ -			

ويظهر الجدول السابق أن نسبة ٥٨ ٪ من العينة بغير دلالة احصائية هي التي رأت مدير عام التربية والتعليم ، ويدل هذا على بعض الضعف في العلاقات الانسانية بين مدير عام التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم المنتشرة في بلادنا - والذي يمثل الادارة العليا بالنسبة للمعلمين - وبين المعلمين ، والواقع ان شعور المعلمين بهذا البعد ، لا يشعرهم بالانتماء لمدرستهم ، وقد يضعف من ولائهم لها ، وعدم أداء العملية التربوية بأنشطتها المختلفة وجوانبها العلمية الأداء الأمثل .

ثم وجه الباحث أيضا السؤال (٦) الى عينة المعلمين في هذا الصدد اذا كنت قد رأيته فأين رأيته ؟

- أ - عند زيارته للمدرسة .
- ب - أثناء ذهابك لمكتبه بمديرية التربية والتعليم التي تتبعها .
- ج - في الحفلات والندوات التي تقيمها المدرسة .
- د - رأيت صورته في الصحف .
- هـ - في مناسبات أخرى .

جدول رقم (٦)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

مستوى الدلالة	النسبة ٪	التكرار	العبارة
دالة عند مستوى ٠.٠١	٢٧	١٤٨	أ - عند زيارته للمدرسة
	٣٨	١٥٢	ب - أثناء ذهابك لمكتبه بمديرية التربية والتعليم التي تتبعها
	١٩	٧٦	ج - في الحفلات والندوات التي تقيمها المدرسة
	٦	٢٤	د - رأيت صورته في الصحف
	-	-	هـ - في مناسبات أخرى
	١٠٠	٤٠٠	المجموع
	د - ح = ٤	٧٢٧ = ٢٤	

أما المناسبات الأخرى فيوضحها الجدول رقم (٧) .

جدول يبين المناسبات التي رأى فيها المعلمون مدير عام التربية والتعليم وتكراراتها ونسبها المئوية :

المناسبة	التكرار	النسبة %
١ - أعمال الامتحانات وخاصة أيام التصحيح	٢٠٠	٥٠
٢ - في المعسكرات الصيفية	١٠٠	٢٥
٣ - في معارض التربية والتعليم الخاصة أو العامة	١٠٠	٢٥

وإذا نظرنا الى الجدول السابق لوجدنا أن جميع المعلمين الذين رأوا مدير عام التربية والتعليم راوه أثناء ذهابهم لمكتبه بمديرية التربية والتعليم التي يعملون في مدارسها بنسبة ٣٨ % بمستوى دالة عند ٠.١ ر ، وعند زيارته لمدارسهم بنسبة ٣٧ % بمستوى دالة عند ٠.١ ر ، وقلة من راوه في الحفلات والندوات التي تقيمها المدرسة فنسبتهم ١٩ % ، أما الذين رأوا صورته في الصحف فنسبتهم ٦ % .

أما المناسبات الأخرى فيوضحها الجدول رقم (٧) ، ونلاحظ أن ٥٠ % من العينة راوه في أعمال الامتحانات ، وخاصة التصحيح ، ثم تساوت النسبة (٢٥ %) للذين راوه سواء في المعسكرات الصيفية أو في معارض التربية والتعليم الخاصة أو العامة .

وسنحاول أن نبرز بعض جوانب العلاقات الانسانية بين المعلمين والنظار لتوضح فعاليتها على الاتصال ، وأهم هذه الجوانب ما يلي :

١ - المشاركة الوجدانية والاجتماعية بين الناظر والمعلمين :

وقد سألنا العينة السؤال رقم (٧) من الاستقصاء وهو :

إذا شعرت بضيق أو مررت بأزمة نفسية ، فهل يشعر بذلك ناظر المدرسة ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٨)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٤٨	٣٧	دالة عند مستوى ٠.١
ب - لا	٢٥٢	٦٣	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$\Delta = ٢٦$			

يتضح من هذا الجدول أن ٦٣ % من المعلمين بمستوى دالة عند ٠.١ يرون أن النظار لا يشعرون بما يعانون من ضيق وأزمات ، وقد يكون سبب ذلك أن أغلب نظار المدارس يركزون اهتماماتهم على العمل اليومي وسير الدراسة الخ . وحوالي ٣٧ % فقط هم الذين يشعرون بالمشاكل والأزمات والصعوبات التي تواجه المعلمين وجدانيا واجتماعيا .

وإذا كان السؤال رقم (٧) أراد أن يعرف مدى شعور النظار بالضيق والأزمات النفسية التي يمر بها المعلمين ، فإن السؤال رقم (٨) يريد معرفة مدى لجوء المعلمين للنظار طلبا لمعاونتهم في هذا الصدد ، وهذا نصه :

إذا مررت بأزمة نفسية أو ضيق نفس فهل تلجأ لناظر المدرسة ليفف بجوارك حتى تمر أزمتهك بسلام ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ودلالاتها الاحصائية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٣٢	٣٣	دلالة عند مستوى ٠.١
ب - لا	٢٦٨	٦٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$\Delta = ٣٤$			

ويبرز هذا الجدول أن ٣٣ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠.١ ر هم الذين يلجأون الى ناظر المدرسة اذا ما تعرضوا لأزمة أو مشكلات اجتماعية وأسرية ، ليساعدهم هؤلاء النظار في التغلب عليها وحلها ، والحق أن هذه نسبة ضعيفة ولها تأثيراتها وانعكاساتها على الاتصال بين جماعة المعلمين ونظارهم .

وفي هذا المجال أيضا سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (٩) اذا وقعت في أزمة مالية فهل يقوم ناظر المدرسة بتسهيل صرف قرض أو سلفة لك ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (١٠)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٤٤	١٧	دلالة عند
ب - أحيانا	٦٨	١٧	مستوى
ج - نادرا	٢٨٨	٧٢	٠.١
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$2\text{كا} = 974 \quad \text{د-ج} = 2$			

وقد أجاب أغلبية المعلمين وعددهم ٢٨٨ بنسبة ٧٢ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ بأنه من النادر أن يلجأوا الى ناظر المدرسة للمساعدة في صرف قرض أو سلفة ، اذا ما وقعوا في أزمة مالية ، وهذا يؤيد النتائج التي أظهرناها من الجدول رقم (٩) .

وقد وجه الباحث السؤال رقم (١٠) الى عينة المعلمين الذين أجابوا عن أسئلة الاستقصاء الخاص بالمدرسة الميدانية للاتصال في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائي .

هل تجد من ناظر مدرستك صدرا مفتوحاً عند عرض أو مناقشة مشاكل تتصل بالعمل معه ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (١١)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٨٤	٢١	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - أحيانا	٥٢	١٣	
ج - نادرا	٢٦٤	٦٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
أث	٢٥٦ = ٦١٦	٥٠ = ٢٥	

ويبين هذا الجدول أن مجموعة كبيرة من أعضاء العينة وعددهم ٢٦٤ بنسبة ٦٦ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ نادرا ما يجدون صدرا مفتوحا لدى نظار مدارسهم لسماع مشكلات العمل واليوم الدراسي ، وهذا مما لاشك فيه يقلل من عمليات الاتصال بين المعلمين والنظار وله آثاره في تقدم ونجاح العملية التربوية .

وقد وجه الباحث السؤال رقم (١١) لأعضاء العينة لمعرفة سبب عدم سماع النظار لمشكلات المعلمين وهذا نصه : -

إذا لم تجد من ناظر مدرستك صدرا مفتوحا لسماع مشكلاتك الخاصة في البيت ؟

- أ - لكثرة أعماله وانشغاله .
- ب - لضيق وقته .
- ج - لا أستطيع التحدث معه في أمور خاصة وخارجة عن العمل .
- د - لأنه يهتم بعمله فقط ولا يهتم بالأفراد الذين يقومون بالعمل .
- هـ - أسباب أخرى .

جدول رقم (١٢)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - لكثرة أعماله وانشغاله	٨٨	٢٢	دلالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لضيق وقته	١٦	٤	
ج - لا أستطيع التحدث معه فى أمور خاصة وخارجة عن العمل	١٦٨	٤٢	
د - لأنه يهتم بعمله فقط ولا يهتم بالأفراد الذين يقومون بالعمل	١٢٨	٣٢	
هـ - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ٧٨١ د - ح = ٤			

أما الأسباب الأخرى فيوضحها جدول رقم (٣١) .

جدول يبين الأسباب تكراراتها ونسبها المئوية :

السبب	التكرار	النسبة %
١ - قد يكون الناظر غير معد تربويا	١٢٠	٣٠
٢ - اذا حدثته فى مشاكل يتجاهلنى ويتصنع النسيان	٨٠	٢٠
٣ - لا أجد لديه استعداد	٨٠	٢٠
٤ - عدم الجرأة والحجل	١٢٠	٣٠

يبين هذا الجدول رقم (١٢) أن السببين ج ، د ونسبتهما ٧٤ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ بأن الناظر يهتم بالعمل وسير اليوم الدراسى وعمليات الضبط والربط بالمدرسة أكثر من اهتمامه بالمعلمين ومشكلاتهم الاجتماعية والأسرية والنفسية .

ومن الملاحظ أن المعلمين أجابوا عندما طلبنا منهم ذكر أسباب أخرى غير التى ذكرناها فى الاستقصاء ، أن عدم الاعداد التربوى لنظار المدارس يلعب

دوره في عدم استجاباتهم لمشكلات المعلمين ومن الواضح أنه آن الأوان للاهتمام بالمعلم ، كالاهتمام بالعمل نفسه من جانب النظار ، ذلك أن العمل التربوي ومستوى الأداء فيه يتأثران بنفسية ومشاعر المعلم ، كما أن المشكلات النفسية والاجتماعية والأسرية قد تؤثر على العملية التربوية ، وبالتالي على العائد الاقتصادي من العملية التعليمية والتربوية .

ب - علاقات العمل بين المعلمين والنظار :

من الثابت أن أهداف التعليم لأية مرحلة من مراحلها ، وغو التلميذ ، وطبيعته عملية التعليم ، والمناهج وطرق التدريس ، وأوجه النشاط التربوي والتعليمي ، سواء داخل المدرسة أو خارجها عناصر ذات أهمية كبرى في عملية التعليم ، غير أن اكنمال الصورة عنها يتطلب معرفة علاقات العمل بين المعلمين والنظار التي تعتمد أساسا على الاتصال وقنواته المختلفة ، وبذلك تتحقق الصورة المطلوبة للمجتمع المدرسي الأمثل . لذلك سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (١٢) .

هل تشعر بضيق نفسى أو شعور بعدم الرغبة بمنحك من التحدث بصراحة في مختلف الموضوعات التربوية والتعليمية التي تهلك وتصل بعملك المدرسي مع ناظر مدرستك ؟

ب - لا

أ - نعم

جدول رقم (١٤)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٣٢	٣٣	دلالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لا	٢٦٨	٦٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$\Delta = ٣ر٤$			

وبين الجدول السابق أن أغلبية المعلمين وعددهم ٢٦٨ من العينة بنسبة ٦٧ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ويقررون أن هناك ضيق نفسى أو الشعور بعدم الرغبة يحول دون التحدث بصراحة مع ناظر مدرستهم ، وهذا دليل على

الهوة الواسعة فى علاقات النظار بالمعلمين وبالتالى اتقطاع أدوات الاتصال فيما بينهم ، وربما السبب فى ذلك أن نظار المدارس يعتمدون على المدرسين الأوائل للمواد المختلفة على اعتبار أنهم حلقة الاتصال بين المعلمين والنظار ، ولكن رغم هذا من الممكن أن يكون النظار قريبين من المعلمين سامعين لأرائهم مشاركين لهم فى عملهم التربوى والتعليمى .

ثم وجه الباحث أيضا السؤال رقم (١٣) للعينة والبالغ عدد ٤٠٠ من مختلف مدارس الجمهورية .

إذا حدث سوء تفاهم من أى نوع ما بينك وبين أحد زملائك من المعلمين ، فهل يشعر ناظر المدرسة بذلك ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (١٥)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٩٢	٢٣	دلالة عند مستوى ١٪
ب - أحيانا	١٧٢	٤٣	
ج - نادرا	١٣٦	٣٤	
المجموع			
٤٠٠			
٢٣ = ٢٦٤			د - خ = ٢

وبين الجدول السابق أن المعلمين قد قرروا فى استجاباتهم بأن ناظر المدرسة نادرا ما يشعر بما بين المعلمين بعضهم من سوء تفاهم بنسبة ٣٤ ٪ بمستوى دالة عند ٠.١ ر. فى حين نسبة النظار الذين غالبا ما يشعرون بسوء التفاهم بين المعلمين فنسبتهم ٢٣ ٪ بمستوى دالة عند ٠.١ ر. ، أما النظار الذين أحيانا ما يشعرون لسوء التفاهم فعددهم ١٧٢ من أعضاء العينة بنسبه ٤٣ ٪ بمستوى دالة عند ٠.١ ر. أيضا .

وقد وجهنا السؤال رقم (١٤) لمعرفة مدى تعرف ناظر المدرسة اراء سوء التفاهم بين المعلمين وبعضهم .

إذا شعر ناظر مدرستك بما بينك وبين زميلك من سوء تفاهم فهل يبذل جهدا في سبيل ازالة سوء التفاهم ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (١٦)

لجدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٢٨٤	٧١	دلالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لا	١٠٦	٢٩	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	$\Delta = ٤٠٢$		

ويشير هذا الجدول الى أن ٧١ % من العينة بمستوى دالة عند ٠.٠١ تقرر أن ناظر المدرسة يبذل جهدا في سبيل ازالة سوء التفاهم بين المعلمين ، في حين ٢٩ % يذكرون أن الناظر لا يبذل جهدا في سبيل ازالة هذا التفاهم ويدل هذا على عدم اهتمام هؤلاء الناظر بما يحدث بين المعلمين وبعضهم ، ومع أن علاقات المعلمين فيما بينهم تؤثر تأثيرا كبيرا في نفسياتهم ، وتنعكس على أعمالهم ، وجهدهم التربوي والتعليمي .

ج - علاقات المعلمين بعضهم ببعض :

ان علاقة المعلمين بعضهم ببعض القائم على الألفة والانسجام والتعاون يحقق أهداف العملية التعليمية والتربوية ، ويحدد بالتالي مدى النشاط التربوي والتعليمي وامكانياته في المدرسة ، وسير العمل فيها ، وهذا بالاضافة الى أن هذه العلاقة عامل أساسي في الروح المعنوية بين أسرة المعلمين وسلامة نفوسهم وصحتها ، ولذلك وجهنا السؤال رقم (١٥) لأعضاء العينة من المعلمين وهذا نصه :

هل لديك فكرة عما يقوم به الزملاء من مدرسي المواد المختلفة في الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (١٧)

جدول يبين تكرار استجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٢٥٦	٦٤	دلالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - لا	١٤٤	٣٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	٢٠٨ = Δ		

ويبين الجدول السابق أن ٣٦ % من العينة بمستوى دالة عند ٠.٠٥ ذكروا أنهم ليس لديهم فكرة عن عمل زملائهم من مدرسي المواد المختلفة في الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ، ويدل هذا على أن إدارة المدرسة لا تهتم بتنمية علاقات المعلمين بعضهم ببعض ، وإعلامهم بما يجري داخل التخصصات العلمية والتربوية المختلفة في المدرسة كإقسام اللغة العربية والمواد الاجتماعية واللغة الانجليزية والرياضة ، والعلوم ، والتربية البدنية والفنية الخ . وشعورهم بالانتماء للمدرسة ومعايشة الجو التربوي والتعليمي .

وقد طلب الباحث من عينة البحث السؤال رقم (١٦) :

إذا لم تكن لديك فكرة عما يقوم به زملائك من مدرسي المواد المختلفة في الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ، فما السبب ؟

أ - عدم وجود فرصة للاتصال بهم .

ب - عدم اهتمام الناظر بأن يكون لديك هذه الفكرة .

ج - عدم إتاحة الفرصة لك للتعرف على ما يجري في الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة .

د - انفصال كل قسم عن الآخر وبعده المكاني .

هـ - أسباب أخرى .

جدول رقم (١٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المثوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - عدم وجود فرصة للاتصال بهم	١٥٢	٣٨	٩ - دلالة عند مستوى ١٪ - أسباب أخرى
ب - عدم اهتمام الناظر بأن يكون لديك هذه الفكرة	٣٢	٨	
ج - عدم الفرصة لك للتصرف على ما يجرى في الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة	١١٢	٢٨	
د - انفصال كل قسم عن الآخر وبعده المكاني	١٠٤	٢٦	
هـ - أسباب أخرى ...	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$٢٨٣ = ٦٩٣ - د - ح = ٤$			

جدول رقم (١٩)

جدول يبين الأسباب ونسبها المثوية :

الأسباب	التكرار	النسبة %
١ - لا توجد تنظيمات جماعية داخل المدرسة	١٦٠	٤٠
٢ - اتساع المدرسة	٨٠	٢٠
٣ - كثرة أعداد المدرسين	١٦٠	٤٠

ان الذي يوفق النظر في الجدول رقم (١٨) يجده يكمل الاجابات في الجدول رقم (١٧) ، فيشير الى الأسباب التي من أجلها لا يعرف المعلم المعلومات التربوية والتعليمية والفنية عن عمل زملائه من الأقسام المختلفة ، فالملاحظ أن ٣٨ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ذكرت أن السبب في ذلك هو عدم وجود فرصة للاتصال بالنظار ، وربما لأن المعلم يعمل في المتوسط ما يقرب من

أربع ساعات الى خمس ساعات أصلية أو اضافية ، ثم يأتى بعد ذلك السبب (ج) وهو عدم إتاحة الفرصة للمعلم للتعرف على ما يجرى فى الأقسام الأخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة بنسبة ٢٨ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ . ثم ذكر ٢٦ ٪ من العينة انفصال كل قسم عن الآخر وبعده المكانى مما يعوق اتصالات تخصصات المدرسة فى العلوم المختلفة . ومن الواضح أيضا أن كثرة أعداد المدرسين ، وعدم وجود تنظيمات جماعية لهم ، واتساع المدرسة ، هذه الأسباب كما سجلها الجدول رقم (١٩) الخاص بالأسباب الأخرى هى من أهم العوامل الرئيسية لعدم الاتصال الجيد .

د - موقف الناظر من غياب المعلمين :

أننا نستطيع أن نحكم على سلامة العلاقات بين الناظر والمدرسين يوم نرى مواظبة المعلمين فى عملهم ، ولا ينقطع المعلم عن عمله ، الا تحت وطأة ظرف عارض شديد ، أو مرض يحول دون أن يقوم بواجبه ، أما كثرة غياب المعلمين ، ولما رضعهم فى بعض الأحيان ، يدل على سوء العلاقات وبالتالي يؤدي الى سوء فى الاتصالات ، مما ينعكس على العمل المدرسى ، ويؤدي الى فتور الهمم ، وهبوط الروح المعنوية ، ويحيل المدرسة الى أحزاب وشيع ، تؤدي الى الفوضى والانقسام ، وانسحاب التلاميذ الكثير من الصفات المرذولة ، مثل التعصب الأعمى والتملق ، والسير فى الركاب ، والاتجاه مع الريح ، انتهاز الفرص والدس والتجسس والنفل . لذلك وجهنا الى أعضاء العينة هذا السؤال رقم (١٧) .

إذا تغيبت عن الحضور للمدرسة لسبب من الأسباب ، فهل يسألك ناظر مدرستك عن السبب ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٢٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدالة
أ - غالبا	٢٤٨	٦٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحيانا	٦٨	١٧	
ج - نادرا	٨٤	٢١	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥٠ = ٦١٠ = ٢٥٠ ح - د			

ويوضح هذا الجدول أن ٦٢ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠.٠١ غالباً ما يسألهم نظار مدارسهم عن سبب غيابهم ، فى حين ذكر ١٧ ٪ أنه أحياناً ما يسألهم نظار المدارس عن سبب الغياب فى حين يقرر ٢١ ٪ أنه نادراً ما يسألهم نظار المدارس عن سبب غيابهم . وقد تضمن الاستقصاء أيضاً السؤال رقم (١٨) وهذا نصه :

إذا كنت محتاجاً لإجازة أثناء الدراسة ، فهل يساعدك ناظر المدرسة على ذلك ؟

أ - غالباً ب - أحياناً ج - نادراً

جدول رقم (٢١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالباً	٦٠	١٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحياناً	٢٣٢	٥٨	
ج - نادراً	١٠٨	٢٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥٧ = ٢٥ د - ح = ٢			

وبشير هذا الجدول إلى أن العلاقة التى تربط النظار بالمعلمين ليست بالقوة المطلوبة ، فحوالى ٢٣٢ معلماً من العينة بنسبة ٥٨ ٪ ، وبمستوى دالة عند ٠.٠١ يقررون أنه أحياناً ما يساعدهم نظار المدارس فى الحصول على إجازة أثناء الدراسة ، وكذلك ذكر ١٠٨ من العينة بنسبة ٢٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه نادراً ما يساعدهم نظار المدارس فى الحصول على إجازة أثناء الدراسة ، فى حين ذكر ٦٠ فقط من المعلمين بنسبة ١٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه غالباً ما يساعدهم النظار فى الحصول على الإجازة وحتى هذه النسبة الأخيرة ربما يكون مساعدة الناظر لهم من باب الرسميات المتصلة بالعمم ، وليس من قبيل الاهتمام بهم .

رابعاً - أدوات الاتصال فى الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائى :

ذكرنا فى الفصلين الثالث والرابع أدوات الاتصال فى الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائى بالتفصيل وبإسهاب وعلينا أن نقتبع هذه الأدوات ميدانها لنعرف مدى فعاليتها فى تحقيق الاتصال الأمثل .

أولاً - الاتصال الورقى ويشمل :

١ - النشرات : وقد سالنا أعضاء ثمانية أسئلة فى هذا الصدد نظراً لأن النشرات من أدوات الاتصال الشائعة فى الإدارة المدرسية - (وهى الأسئلة أرقام (١٩) ، (٢٠) ، (٢١) ، (٢٢) ، (٢٣) ، (٢٤) ، (٢٥) ، (٢٦) من الاستقصاء) .

فبالنسبة للسؤال رقم (١٩) .

هل تستخدم مدرستك النشرات فى توصيل المعلومات والتعليمات اليك ؟

أ - غالباً ب - أحياناً ج - نادراً

جدول رقم (٢٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٢٤٠	٦٠	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - أحيانا	١١٢	٢٨	
ج - نادرا	٤٨	١٢	
المجموع		٤٠٠	
		١٠٠	
٢٥ = ٦		٢ = ٥ - ح	

سبق أن ذكرنا فى الفصل الخاص بأدوات وسائل الاتصال الورقى بأن النشرات تجعل المعلمين على علم باستمرار بكل جديد فى الإدارة المدرسية ، والإدارة التعليمية ، ومن واقع اسمها يتضح أن هدفها نشر بيانات أو تعليمات خاصة

بنظام العمل المدرسى والتربوى . وهى بذلك تدعم الصلة بين المعلمين والنظار
باشعار المعلمين بأن الادارة المدرسية تهتم بهم وبشئونهم ، لذلك يسجل الجدول
السابق أن ٦٠ ٪ من المعلمين ذكروا أن مدارسهم تستخدم النشرات بمستوى
داله عند ٠.٠١ ، فى حين ٢٨ ٪ من العينة ذكروا أن مدارسهم أحيانا تستخدم
النشرات ، وذكر ١٢ ٪ أنه نادرا ما تستخدم مدارسهم النشرات .

وقد وجهنا السؤال رقم (٢٠) لأعضاء العينة لمعرفة مدى انتظام وصول
النشرات للمعلمين : -

إذا كانت مدرستك تستخدم النشرات فهل تصلك بانتظام ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٢٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدالة
أ - نعم	٣٠٤	٧٦	
ب - لا	٩٦	٢٤	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
$\Delta = ٥٢$			

ويفيد هذا الجدول بأن ٣٠٤ من أعضاء العينة بنسبة ٧٦ ٪ وبمستوى
دالة عند ٠.٠١ تصلهم النشرات باستمرار وبانتظام ، وهذا يدل على حسن
الاتصال وفعاليتها فى الادارة المدرسية بين المعلمين والنظار ، فى حين ذكر ٢٤ ٪
من العينة بأن النشرات لا تصلهم بانتظام ، وربما السبب فى ذلك أن نظار هذه
المدارس يركزون السلطات كلها فى أيديهم أو بمساعدة هيئة أو مجلس من
المعلمين الأوائل ، تعتبر نفسها صاحبة السيادة المطلقة والحاكمة بأمرها ، وتنظر
الى المعلمين على أنهم آلات تحركها كما تشاء ، دون أن يعرف هؤلاء المعلمين ،

الهدف الذى يتجهون اليه ، اذ يكفى أن يكون هذا الهدف واضحا فى رأس ناظر المدرسة ومعاونيه من المعلمين الأوائل . ومن جانب آخر ربما هذه المدارس تسودها الفوضى ، ونظارها يتركون (الجبل على الغارب) للمعلمين ، يفعلون ما يشاءون دون ضبط أو توجيه أو اشراف .

وقد طلبنا من المعلمين دقة المعلومات الواردة فى هذه النشرات فكان السؤال رقم (٢١) .

إذا كانت النشرات تصلك بانتظام فهل المعلومات التى بها دقيقة واضحة بالنسبة لك ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٢٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	١٩٦	٤٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحيانا	١٥٢	٣٨	
ج - نادرا	٥٢	١٣	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
كا = ٢٤٧ د - ح = ٢			

ويوضح الجدول السابق اجابات المعلمين التى تدل على أن ٤٩ % منها بمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه غالبا ما تكون المعلومات التى بالنشرات دقيقة وواضحة فى حين ذكر ٣٨ % من العينة بأنه أحيانا ما تكون المعلومات التى بالنشرات دقيقة وواضحة ، وذكر ٥٢ فقط من المعلمين بنسبة ١٣ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ بأنه نادرا ما تكون المعلومات والبيانات الواردة فى النشرات دقيقة وواضحة .

وقد سئل المعلمون السؤال رقم (٢٢) عن سبب عدم وضوح بعض النشرات .

إذا لم تكن المعلومات التي تصلك عن طريق النشرات واضحة فما السبب ؟

- أ - لأنها مختصرة أكثر من اللازم .
- ب - لأنها مكتوبة بلغة غير سليمة .
- ج - لأنها مصاغة بأسلوب غير دقيق .
- د - أسباب أخرى .

جدول رقم (٢٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - لأنها مختصرة أكثر من اللازم	١٩٢	٤٨	دالة عند مستوى ١-٥
ب - لأنها مكتوبة بلغة غير سليمة	٨٠	٢٠	
ج - لأنها مصاغة بأسلوب غير دقيق	١٢٨	٣٢	
د - أسباب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ٦٩٣ = ٢ - ح - د			

د - ما هي الأسباب الأخرى جدول رقم (٢٦) .

جدول يبين الأسباب الأخرى

السبب	التكرار	النسبة %
- غموض المعاني والمعلومات	٨٠	٢٠
- تحريفها وتأويلها من بعض الأشخاص	٤٠	١٠
- تدور حول موضوعات غير ذات قيمة	٤٠	١٠
- غير واضحة المفهوم	٨٠	٢٠
- طول النشرة	١٦٠	٤٠

نفيد الجدول السابق رقم (٢٥) أن أهم أسباب عدم وضوح النشرات التي تصل للمعلمين السبب « لأنها مختصرة أكثر من اللازم » بنسبة ٤٨ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم السبب « لأنها مصاغة بأسلوب غير دقيق ونسبته ٣٢ ٪ بمستوى دالة عند ٠.٠١ ، أما السبب في « أن النشرة مكتوبة بلغة غير سليمة » فنسبته ٢٠ ٪ من بين إجابات هؤلاء المعلمين .

ومن الملاحظ أنه من ضمن الأسباب الأخرى لعدم وضوح النشرات بالنسبة للمعلمين ، طول النشرة ، وقد ذكر ذلك ١٦٠ معلما من أفراد العينة بنسبة ٤٠ ٪ ، وتساوى السبب غموض صيغة المعلومات مع السبب أن النشرات غير واضحة المفهوم ، إذ نسبة كل منهما ٢٠ ٪

وقد سأل الباحث عينة البحث السؤال رقم (٢٣) لمعرفة مدى مناسبة النشرات كأسلوب لتوصيل المعلومات .

ما رأيك في مدى مناسبة النشرات كأسلوب لتوصيل المعلومات من المستويات الإدارية العليا الى المستويات الدنيا ؟

- أ - مناسبة جدا .
- ب - مناسبة الى حد ما .
- ج - غير مناسبة
- د - تتوقف درجة تناسبها على صيغة المعلومات المراد توصيلها .

جدول رقم (٢٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - مناسبة جدا	٤٨	١٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - مناسبة الى حد ما	٢٢٤	٥٦	
ج - غير مناسبة	٤٤	١١	
د - تتوقف درجة تناسبها على صيغة المعلومات المراد توصيلها	٨٤	٢١	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ٧٣٠			د - ح = ٣

ويظهر من هذا الجدول أن ١١ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠.٠١ ر. بقررون أن النشرات غير مناسبة كأسلوب لتوصيل المعلومات من المستويات الادارية العليا الى المستويات الدنيا ، وعلى الجانب الآخر ذكرنا ١٢ ٪ من العينة أن النشرات مناسبة جدا لتوصيل المعلومات ، في حين ذكر ٥٦ ٪ من العينة أي ٢٢٤ معلما بأن النشرات مناسبة الى حد ما ، وذكر ٢١ ٪ فقط أنه يتوقف درجة تناسبها على صيغة المعلومات المراد توصيلها .

ثم وجهنا السؤال الآتي لأفراد العينة .

السؤال رقم (٢٤) إذا كنت ترى أن النشرات فعالة في توضيح المعلومات فما السبب ؟

أ - عادة ما تكون حسنة الصياغة .

ب - قصيرة ومختصرة .

ج - أسباب أخرى .

جدول رقم (٢٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدالة
أ - عادة ما تكون حسنة الصياغة	١٤٤	٣٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - قصيرة ومختصرة	٢٥٦	٦٤٠	
ج - أسباب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٧٢٨٨ = ٢٥٥ - ح - ٢			

جدول رقم (٢٩)

يوضح الأسباب الأخرى من الجدول رقم (٢٨)

السبب	الترار	النسبة %
١ - تستخدم فى حالة عدم تيسر الاجتماعات	٨٠	٢٠
٢ - وسيلة فعالة لتوصيل المعلومات	٨٠	٢٠
٣ - تعطى وجهة نظر المسئولين لتنفيذها	٨٠	٢٠
٤ - توفر الوقت	٨٠	٢٠

وبوضح الجدول رقم (٢٨) مدى فعالية النشرات فى توضيح وتوصيل المعلومات بين النظار والمعلمين ، فيذكر ٦٤ % من العينة بمستوى دالة عند ٠.٠١ . أن النشرة المختصرة والقصيرة تحقق هذه الفعالية ، فى حين ذكرت ٣٦ % من العينة أن حسن صياغة النشرة يحقق هذه الفعالية أيضا .

أما الجدول رقم (٢٩) فيوضح الأسباب الأخرى التى ذكرها المعلمون ، والتى تحقق فعالية النشرة فى تحقيق المعلومات ، والملاحظ أن هذه الأسباب وعددها ٥٥٠ ذكرها المعلمون بنسب متساوية وهى ٢٠ %

وقد لاحظ الباحث أثناء مروره على المدارس لتوزيع الاستقصاء على المعلمين والنظار ، وأثناء مروره أيضا على التربية العملية بمدارس مديريات التربية والتعليم بمحافظة القاهرة والدقهلية أن بعض المعلمين يوقعون على النشرات الصادرة من ادارة المدرسة اليهم دون قراءتها بسبب كثرة النشرات التى يوقعون عليها ، وربما لأكثر من مرة يوميا ، لذلك وجه الباحث لعينة المعلمين السؤال رقم (٢٥) وهذا نصه : -

منى توقع على النشرة بالعلم والتنفيذ قبل قراءتها أو بعد قراءتها ؟

ب - بعد القراءة

أ - قبل القراءة

جدول رقم (٣٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - قبل القراءة	٤٨	١٢	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - بعد القراءة	٣٥٢	٨٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٥ - ٧٦			

ويظهر هذا الجدول أن ٤٨ معلما من أعضاء العينة أى بنسبة ١٢ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ذكروا أنهم يوقعون قبل القراءة على النشرات ، فى حين ذكر ٨٨ % أنهم يوقعون عليها بعد القراءة . والواقع أن وجود مثل هذه النسبة وهى الـ ١٢ % بمثل ظاهرة خطيرة قد تؤدي الى عدم فعالية النشرات كأداة للاتصال الكتابى فى الإدارة المدرسية ، وقد تدعو الى تفتى هذه الظاهرة فيما بعد .

وفى هذا المجال أيضا سأل الباحث عينة المعلمين أسباب التوقيع على النشرة قبل القراءة فكان السؤال رقم (٢٦) .

إذا وقعت على النشرة قبل القراءة فما الأسباب التى تجعلك تفعل هذا ؟

أ - ب -

ج - د -

جدول رقم (٣١)

جدول يبين الأسباب وتكراراتها ونسبها المئوية :

السبب	التكرار	النسبة %
أ - كثرة النشرات	٥٢	١٣ -
ب - ضيق الوقت	٣٢	٨ -
ج - عدم الاهتمام بها	٤٠	١٠ -
د - عدم فائدتها أحيانا ، اذا كانت معروفة من آخر	٦٠	١٥ -
هـ - الروتين	٣٦	١٢ -
و - الخوف من النظار والقيادة	٤٠	١٠ -
ز - مجرد طاعة آراء المسئولين وكفى	٥٦	١٤ -
ح - طول النشرة	٣٢	٨ -
ط - ذات محتوى قافه لا يستحق القراءة	٢٠	٥ -
ك - اذا كان عنوان النشرة واضحا	٨	٢ -

ويوضح هذا الجدول أن من أهم أسباب توقيع المعلمين على النشرات قبل قراءتها عدم فائدتها أحيانا اذا كانت معروفة من آخر ونسبته ١٥ % ثم مجرد اطاعة آراء المسئولين وكفى ونسبته ١٤ % ، وكثرة النشرات ونسبته ١٣ % ، والروتين ١٢ % وتساوى السببان عدم الاهتمام بها مع الخوف من القيادة ونسبتها ١٠ % ، وأقل الأسباب نسبة اذا كان عنوان النشرة واضحا ونسبته ٢ % من العينة.

٢ - القرارات :

في الإدارة التعليمية تصدر عدة قرارات سواء عن طريق وزير التربية والتعليم أو وكيل الوزارة المختص ، أو مدير عام التربية والتعليم ، وأحيانا نظار المدارس ، وكل هذه القرارات تتعلق بالعملية التربوية والتعليمية ، ولذلك فإن صدور واتخاذ مثل هذه القرارات ، هو نقطة البدء بالنسبة لجميع الاجراءات ، وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم إجرائيا في المدرسة ويلعب المعلمون دورا

هاما في تنفيذ مثل هذه القرارات ، وخاصة تلك القرارات التي تتعلق بالمفاهيم وطرق التدريس المختلفة والكتب المدرسية والريادة والنشاط التربوي المختلف الأنواع الخ ٠٠٠ لذلك وجهنا السؤال رقم (٢٧) لعينة البحث : -

هل تصلك القرارات التي تتصل بعملك في الوقت المناسب ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٢١)

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٣٢	٣٣	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لا	٢٦٨	٦٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$\Delta = ٣ر٤$			

أجاب ٢٦٨ معلما بنسبة ٦٧ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ - كما يتضح من الجدول السابق - أن القرارات التي تتصل بعملهم ، لا تصلهم في الوقت المناسب ، وهذه ظاهرة خطيرة تعطل من فعالية وكفاءة العملية التعليمية ، ولعل الصيحات التي نسمعها الآن من هبوط في المستويات التعليمية والتربوية المختلفة ، يرجع الى هذه الظاهرة . ثم وجهنا أيضا السؤال رقم (٢٨) لأفراد العينة وهو : -

هل تبذل ادارة المدرسة جهدا في شرح وتوضيح القرارات التي تصدرها قبل تنفيذها وفي الوقت المناسب ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٣٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٥٢	١٣	دالة عند مستوى ١٪
ب - أحيانا	٢١٢	٥٣	
ج - نادرا	١٣٦	٣٤	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ١٠٪ ٦٠ = ١٠٪ ٢ = ١٠٪			

لقد أبرز هذا الجدول اجابات ٥٢ معلما من العينة بنسبة ١٣ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، بأنه غالبا ما تبذل ادارة المدرسة جهدا في شرح وتوضيح القرارات التي تصدرها ، وفي الوقت المناسب ، وهذه ظاهرة خطيرة لا تقل في نتائجها عن الظاهرة التي وردت في الجدول السابق رقم (٣١) والحاصة بعدم وصول ذات القرارات للمعلمين في الوقت المناسب .

ومما يؤكد خطورة هذا الامر أن ٣٤ ٪ من العينة يذكرون أنه نادرا ما يبذل جهدا من جانب ادارة المدرسة في شرح وتوضيح القرارات التي تصدرها قبل تنفيذها وفي الوقت المناسب . ومما لا شك فيه أن هذا كله يؤدي الى سوء فهم المعلمين لهذه القرارات ، وعدم اتاحة فرصة التوقيت المناسب لتنفيذها ، مما يؤدي الى التنفيذ الخطأ الذي يؤثر تأثيرا سيئا على العملية التربوية والتعليمية .

٣ - التقارير :

التقارير في الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة كثيرة ومتنوعة ، لعل في مقدمتها تقارير النظار عن المعلمين والعاملين في المدارس ، وتقارير موجهي المواد المختلفة عن المعلمين حيث يتم فيها تقييمهم وتسجيل توجيهاتهم الفنية

والتربوية الخ ... وعلى هذا فان التقارير فى الادارة التعليمية وخاصة على المستوى الاجرائى اما دورية تحوى احصاءات وبيانات تقدم فى فترات دورية على توضيح لمفهوم الاحصاءات والبيانات ، او تقارير عن موضوعات خاصة كالتقارير عن الريادة او المناشط التربوية المختلفة ، او متابعة عمل من الاعمال التربوية والتعليمية التى يكلف بها المعلمون فى المدرسة .

لذلك سألنا أعضاء العينة من المعلمين مجموعة من الأسئلة لمعرفة وجهات نظرهم بالنسبة للتقارير وهى الأسئلة أرقام ٢٩ - ٣٠ - ٣١ .

فبالنسبة للسؤال رقم (٢٩) :

إذا كانت التقارير هى الوسيلة التى تتبعها لايصال آرائك والمشكلات والموضوعات المتعلقة بعملك للمستولين (سواء ناظر المدرسة او الموجه او وكيل المديرية او مديرتها) فهل تصور هذه التقارير الحقيقة ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٣٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٩٢	٢٣	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحيانا	٢١٦	٥٤	
ج - نادرا	٩٢	٢٣	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	٢١٥ = ٤٣٦	د - ح = ٢	

وبين الجدول السابق أن ٩٢ معلما من العينة بنسبة ٢٣ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه غالبا ما تصور التقارير الحقيقة ، فى حين ذات النسبة من العينة أجابت بأنه نادرا ما تصور التقارير الحقيقة فى حين ذكر ٢١٦ من المعلمين بنسبة ٥٤ % ، وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه أحيانا ما تصور التقارير الحقيقة .

وقد ذكر الباحث عدة أسباب فى السؤال رقم (٣٠) عن عدم تصوير التقارير للحقيقة وطلب من عينة البحث معرفة هذه الاسباب وهذا هو نص السؤال :

إذا كانت هذه التقارير التي تعدها لا تصور الحقيقة فما السبب ؟

- أ - عدم وجود معلومات أو حقائق كافية يعتمد عليها لاعداد تقرير جيد .
- ب - عدم وجود وقت كاف لاعداد تقرير جيد .
- ج - محاولة اخفاء بعض الحقائق حتى لا يغضب ناظر المدرسة .
- د - رغبة الناظر ألا تكتب في التقرير سوى النواحي الموجبة للموضوع ويكفى بأن تذكر له شفاهة الجوانب السالبة ان وجدت .
- هـ - يتدخل الناظر فيما يجب أن يتضمنه التقرير الذي تكتبه من آراء ومعلومات حتى يكون متفقا مع آراء ووجهات نظر الادارة التعليمية العليا .
- و - أسباب أخرى .

جدول رقم (٣٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - عدم وجود معلومات أو حقائق كافية يعتمد عليها لاعداد تقرير جيد	٦٤	١٦	دالة عند مستوى ١ %
ب - عدم وجود وقت كاف لاعداد تقرير جيد	٩٦	٢٤	
ج - محاولة اخفاء بعض الحقائق حتى لا يغضب ناظر المدرسة	٤٠	١٠	
د - رغبة الناظر ألا تكتب في التقرير سوى النواحي الموجبة للموضوع ويكفى بأن تذكر له شفاهة الجوانب السالبة ان وجدت	١١٢	٢٨	
هـ - يتدخل الناظر فيما يجب أن يتضمنه التقرير الذي تكتبه من آراء ووجهات نظر الادارة التعليمية العليا	٨٨	٢٢	
و - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٨٥ = ٧١ % ٥ = ١ %			

يوضح الجدول السابق أن ٢٨ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠.١ ، يرون أن التقارير لا تصور الحقيقة بسبب رغبة ناظر المدرسة في ألا يكتب المعلم في التقرير سوى النواحي الموجبة للموضوع ، ويكتفي بأن تذكر له شفاهة الجوانب السالبة أن وجدت ، والسبب في ذلك أن بعض التقارير ترفع للإدارة التعليمية العليا ، ولا يرغب ناظر المدرسة في بيان مساوي ومشكلات مدرسته التي يرأسها والمستول عنها أمام مدير التربية والتعليم ومن فوقه حتى وزير التعليم . ثم يأتي بعد هذا السبب سبب آخر وهو عدم وجود وقت كاف لإعداد تقرير جيد ونسبته ٢٤ ٪ ، ثم تدخل ناظر المدرسة فيما يجب أن يتضمنه التقرير الذي يكتبه المعلم من آراء ومعلومات حتى يكون متفقا مع آراء ووجهات نظر الإدارة العليا .

وبعد أن عرفنا رأي أفراد العينة عن مدى تصوير التقارير الحقيقة وعن أسباب عدم تصويرها للحقيقة سألنا المعلمين السؤال رقم (٣١) .

هل تفضل التقارير كوسيلة لإيصال التعليمات والحقائق والبيانات للناظر ومن فوقه من الرؤساء .

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٣٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - نعم	٢٠٨	٥٢	٠.١
ب - لا	١٩٢	٤٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	٠.١

$$\Delta = ٠.٠٤$$

ويظهر الجدول السابق بجلاء التساوي تقريبا في اجابات العينة فنصفهم يفضل استخدام التقارير كوسيلة لإيصال التعليمات والحقائق والبيانات لناظر المدرسة ومن فوقه من الرؤساء ، والنصف الآخر يفضل عدم استخدام التقارير كأداة اتصال بين النظار والمعلمين .

٤ - التعليمات :

تعتبر التعليمات كما سبق القول فى الفصل الثالث أهم أداة من أدوات الاتصال الورقى فى الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، فالمعروف أن التعليمات تفقد جزءا من وضوحها منذ صدورها عن طريق ناظر المدرسة حتى وصولها للمعلمين ، وهذا الجزء يقل كلما كان هناك نظام اتصال فعال وجيد داخل المدرسة ، ونظرا لأهمية التعليمات ، فقد سألنا أفراد العينة خمسة أسئلة عن التعليمات وهى ٣٢ - ٣٣ - ٣٤ - ٣٥ فبالنسبة للسؤال رقم (٣٢) .

إذا لم تكن قد رأيت مدير عام التربية والتعليم الذى تتبعه مدرستك ، فكيف تصل اليك تعليماته وتوجيهاته وأخباره ؟

- أ - عن طريق النشرات .
- ب - عن طريق القرارات التى تصل اليك .
- ج - عن طريق صحف الحائط وصحف المدرسة .
- د - عن طريق مدير أو ناظر مدرستك .
- هـ - عن طريق لوحة الاعلانات .
- و - لا أعرف شيئا عن نشاطه وأعماله .
- ز - بطرق وأساليب مختلفة .

جدول رقم (٣٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - عن طريق النشرات	٢٢٤	٥٦	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - عن طريق القرارات التى تصل اليك	٢٨	٧	
ج - عن طريق صحف الحائط وصحف المدرسة	-	-	
د - عن طريق مدير أو ناظر مدرستك	١٠٤	٢٦	
هـ - عن طريق لوحة الاعلانات	-	-	
د - لا أعرف شيئا عن نشاطه وأعماله	٤٤	١١	
ز - بطرق وأساليب مختلفة .	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	٢٥ = ١٣	د - ج = ٦	

جدول رقم (٣٧)

جدول يبين الطرق والأساليب المختلفة (ز) فى الجدول (٣٦)

الطرق والأساليب المختلفة	التكرار	النسبة %
من بعض زملاء المدرسين	٣٢٠	٨٠

نلاحظ من الجدول رقم (٣٦) أن صحف الحائط وصحف المدرسة ، ولوحه الاعلانات ، لا تستخدم مطلقا فى الادارة المدرسية ، كادوات للاتصال بين المعلمين ومديرى التربية والتعليم ، حيث يعرفون من خلالها التعليمات التى يصدرها مدير التعليم اليهم . ويوضح الجدول بعد ذلك أن وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا هى وصول التعليمات عن طريق النشرات بنسبة ٥٦ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم مدير أو ناظر المدرسة بنسبة ٢٦ % .

ومن الملاحظ أن ١١ % من العينة لا يعرفون شيئا عن نشاط وأعمال مدير التربية والتعليم . وهذه ظاهرة خطيرة تدل على عدم فعالية الاتصال كما ينبغى . ولما طلبنا من أعضاء العينة ذكر طرق وأساليب أخرى لوصول التعليمات اليهم ذكر ٨٠ % منهم أن التعليمات تصلهم عن طريق زملائهم المعلمين .

وللوصول الى كيفية وصول تعليمات النظار للمعلمين ضمن الباحث الاستقصاء الخاص بالمعلمين السؤال رقم (٣٣) .

ما هو الأسلوب الذى يستخدمه ناظر المدرسة فى توصيل المعلومات

اليسك ؟

أ - بالأسلوب الشفهي .

ب - بالأسلوب المكتوب .

ج - يختلف الأسلوب حسب طبيعة التعليمات وأهميتها .

جدول رقم (٣٨)
جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - الأسلوب الشفهي	٨٤	٢١	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - الأسلوب المكتوب	٥٢	٣١	
ج - يختلف الأسلوب حسب طبيعة التعليمات وأهميتها	٢٦٤	٦٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	٧ = ٢٥	٣ = ٢٥	

يظهر هذا الجدول أن النظار يستخدمون الأسلوب الشفهي أكثر من الأسلوب الكتابي ، في حين أجمع غالبية المعلمين ٦٦ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ .
بأنه يختلف الأسلوب حسب طبيعة التعليمات وأهميتها .

أهمية اللغة في الاتصال بين المعلمين والنظار :

وكان لا بد للباحث وهو في معرض الحديث عن الأسلوب الذي يستخدمه ناظر المدرسة في توصيل المعلومات الى المعلمين أن يتوصل الى طبيعة وأهمية الاتصال اللغوي بينهم وبين نظارهم . لذلك سأل الباحث أفراد العينة السؤال رقم (٣٤) .

هل يتحدث ناظر المدرسة باللغة التي تناسبك وتفهمها بسهولة بالنسبة للتعليمات والأمور المختلفة التي تتصل بالعمل وغيره ؟

أ - نعم
ب - لا

جدول رقم (٣٩)
جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٣٢٠	٨٠	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لا	٨٠	٢٠	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	٦ = ٢٥		

يوضح هذا الجدول أن ٨٠ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠.١ ر. بآن باطر المدرسة يحدثهم باللغة التي تناسبهم ، بحيث يفهمونها بسهولة بالنسبة للأمور المختلفة التي تنصل بالعمل وغيره ، في حين أجاب ٢٠ ٪ من العينة بأن النظار يحدثونهم بلغة لا تتناسب مع العمل الذي يقومون به ، وهذه الظاهرة جديرة بالاهتمام إذ ينبغي أن تكون اللغة مناسبة لمستويات المعلمين وخبراتهم وتمرسهم في العمل التربوي والتعليمي ؛

وتضمن الاستقصاء أيضا الموجه للمعلمين سؤالا عن أثر تأخير وصول التعليمات اليهم عن الوقت المناسب ، ومدى تأثير العملية التربوية بهذا التأخر ، وكان هذا محذوى السؤال رقم (٣٥) .

إذا تأخر وصول التعليمات اليك في الوقت المناسب ، فما أثر ذلك على العملية التربوية ؟

- أ - تعطل العملية التربوية .
- ب - تقلل من فعالية العملية التربوية .
- ج - لا تؤثر كثيرا في العملية التربوية .
- د - آثار أخرى تذكر .

جدول رقم (٤٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدالة
أ - تعطل العملية التربوية	٦٨	١٧	دالة عند مستوى ٠.١ ر.
ب - تقلل من فعالية العملية التربوية	١٣٦	٣٤	
ج - لا تؤثر كثيرا في العملية التربوية	١٩٦	٤٩	
د - آثار أخرى تذكر .	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$٢٥ = ٨٢٥ \quad د - ح = ٣$$

يشير هذا الجدول بأن ٤٩ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ر. أجاب بأن تأخير وصول التعليمات للمعلمين في الوقت المناسب لا يؤثر كثيرا في العملية التربوية ، وربما السبب في ذلك أن المعلم يعرف منهجه ، ويعمل في ضوء كتاب مدرس مقرر لمادته ، ولذلك فإن تأخير التعليمات لن يؤثر كثيرا إذ من الممكن تدارك الأمر عند وصول التعليمات ، وتأسيسا على ذلك فإن ١٧ ٪ من العينة أجابوا بأن تأخر التعليمات يعطل من العملية التربوية في حين ذكر ٣٤ ٪ أنه يقلل من فعالية العملية التربوية .

٥ - المجالات التربوية :

المجالات التربوية لها دور هام في عملية الاتصال الورقي في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائي ، وهذه المجالات التربوية بأنواعها المختلفة سواء الخاص بالمدرسة أو النقابة الفرعية للمعلمين بمديريات التربية والتعليم أو النقابة العامة بالقاهرة وهي المعروفة بالرائد ، ٠٠ في جميع هذه الحالات فإن المجالات التربوية ، وسيلة ونشر المعلومات التربوية والتعليمية لذلك سألنا عينة البحث الأسئلة الآتية من أرقام ٣٦ الى ٤٠ فبالنسبة للسؤال رقم (٣٦) .

هل لمدرستك أو لمديرية التربية والتعليم التي تعمل بها مجلة خاصة بها ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٤١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٤٨	٣٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لا	٢٥٢	٦٣	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$\Delta = ٢٦$$

وقد أجاب ٢٥٢ معلما بنسبة ٦٣ ٪ ، وبمستوى دالة عند ٠.٠١ بأنه ليس لمدارسهم أو لمدرجات التربية والتعليم الذين يعملون بها مجلة خاصة بهم ، وهذا أمر ينبغي تداركه ، ونقص يجب القضاء عليه ، لما للمجلة التربوية اذا أحسن اعدادها واخراجها وتوزيعها ، من فائدة عظيمة كوسيلة لنقل المعلومات والآراء التربوية والعلمية الهامة بين المعلمين والنظار .

وجه الباحث السؤال رقم (٣٧) لمعرفة مدى وصول المجلة بانتظام الى المعلمين :

اذا كان لمدرستك أو لمديرية التربية والتعليم التي تعمل بها مجلة فهل تصلك بانتظام ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٤٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٢٠	٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحيانا	١١٦	٢٩	
ج - نادرا	٢٦٤	٦٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$٢٦٤ = ٧٥٥ - ٢ = ٢$$

يسجل هذا الجدول (٤٢) ظاهرة خطيرة جدا في مجال الاتصال في الادارة المدرسية في بلادنا وتمثل واقعنا التربوي حقيقة ، وهي أن ٢٦٤ من المعلمين أعضاء العينة البالغ عددهم ٤٠٠ كما سبق القول ، أي بنسبة ٦٦ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه نادرا ما تصلهم مجلة مدارسهم أو لمدرجات التربية والتعليم التي يعملون بها بانتظام ، وبذلك فإن المجلة ، في هذه الحالة كأداة فعالة من أدوات الاتصال الورقي ، لا تقوم بالدور المطلوب منها ، وذكر ٥ ٪ فقط من العينة وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه غالبا ما تصلهم هذه المجلة ، في حين ذكر ٢٩ ٪ أنه أحيانا تصلهم هذه المجلة .

وقد سأل الباحث أفراد العينة السؤال رقم (٣٨) لمعرفة رأى العينة فى عدم وصول المجلة لهم بانتظام .

فى حالة عدم وصول المجلة اليك بانتظام فما السبب ؟

- أ - العدد الذى يطبع من المجلة محدود ولا يكفى جميع المعلمين .
- ب - تصل للنظار ومن فوقهم من الرؤساء فقط .
- ج - عدم الاهتمام بإيصالها للمعلمين .
- د - أسباب أخرى .

جدول رقم (٤٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - العدد الذى يطبع من المجلة محدود ولا يكفى جميع المعلمين	١١٢	٢٨	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - تصل للنظار ومن فوقهم من الرؤساء فقط	٨٠	٢٠	
ج - عدم الاهتمام بإيصالها للمعلمين	٢٠٨	٥٢	
د - أسباب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٣ = د - ج = ٧٤٢ = ٢ ك			

جدول رقم (٤٤)

ما هى الأسباب الأخرى .

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة %
- كثرة تنقلات المعلمين سنوا داخل مديريات التربية والتعليم أو خارجها .	٤٨	١٠.٢٠٠
- إهمال المسئولين فى المجلة فى إرسالها فى مواعيد صدورها بالإضافة الى تأخر البريد وفقدانها فى مكاتبه	٢١٢	٥٣

وضع الجدول رقم (٤٣) أن ٥٢ ٪ بمستوى دالة عند ٠.٠١ يقررون أن سبب عدم وصول المجلة إليهم بانتظام يرجع إلى عدم الاهتمام بتوصيلها للمعلمين ، وذكر ٢٠ ٪ من العينة أنها تصل للنظار ومن فوقهم من الرؤساء فقط ، في حين ذكر ٢٨ ٪ أن العدد الذي يطبع من المجلة محدودا ولا يكفى جميع المعلمين . وعندما طلبنا من المعلمين ، ذكر أسباب أخرى عن عدم وصول المجلة إليهم - غير التي وردت في جدول (٤٣) - كانت اجاباتهم كما يوضحها الجدول (٤٤) وهي اهمال المسئولين عن المجلة وارسالها في مواعيد صسندورها ، بالاضافة الى تأخر البريد وفقدانها في مكاتبه ، ثم كثرة تنقلات المعلمين سواء داخل مدارس مديريات التربية والتعليم أو خارجها .

مهما يكن من أمر فإن هذه الاسباب تدل على عدم الاهتمام بالمعلمين ، وعدم الاهتمام بتوصيل المعلومات العلمية والتربوية إليهم ، ومعنى هذا أيضا أنه لا داعى لطبع مجلة للمعلمين على أى مستوى من المستويات ، ما دام أغلبية المعلمين لا يرونها ولا يطلعون عليها ، كما أن هذا السلوك لا يؤدي في النهاية إلى الاهتمام بالمجلة نفسها ، ولا بموضوعاتها بحيث تحقق الهدف من اصدارها ، وتكون وسيلة هامة من وسائل الاتصال بين الإدارة التعليمية بمستوياتها المركزى واللامركزى وعلى المستوى الاجرائى .

ووجه الباحث السؤال رقم (٣٩) للزملاء المعلمين لمعرفة مدى اهتمام المعلمين بمجلتهم وبقراءة موضوعاتها .

إذا كانت مجلة المدرسة أو المديرية تصلك بانتظام فهل تقوم بقراءتها ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - غالبا	١١٦	٢٩	دالة عند مستوى
ب - أحيانا	١٧٦	٤٤	مستوى
ج - نادرا	١٠٨	٢٧	مستوى
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٧٦ = ١١٦ + ١٧٦ + ١٠٨ د - ح = ٣			

نلاحظ من الجدول السابق أن ٢٩ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة عند ٠.١ ر. عاليا ما يقرأون المجلة ، فى حين أجاب ٤٤ ٪ بأنهم أحيانا يقومون بقراءتها ، كما سجل ذات الجدول أن ٢٧ ٪ نادرا ما يطلعون عليها ، وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من المعلمين لا يقرأون مجلتهم ، وكان من الطبيعى ، أن نسأل عينة البحث عن أسباب امتناع المعلمين عن قراءة المجلة عن طريق السؤال رقم (٤٠) .

إذا كنت لا تقوم بقراءة المجلة ، فما السبب ؟

- أ - تفاهة الموضوعات التى تنشرها .
- ب - صعوبة فهم المعنى نتيجة لصعوبة الأسلوب الذى تكتب به .
- ج - كثير من موضوعاتها لا تعالج القضايا التربوية المعاصرة مثلا .
- د - أسباب أخرى .

جدول رقم (٤٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - تفاهة الموضوعات التى تنشرها	٨٠	٢٠	دالة عند مستوى ٠.١ ر.
ب - صعوبة فهم المعنى نتيجة لصعوبة الأسلوب الذى تكتب به	٢٤	٦	
ج - كثير من موضوعاتها لا تعالج القضايا التربوية المعاصرة مثلا	٢٩٦	٧٤	
د - أسباب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ١١٦٦ = ٣ - د - ح = ٣			

جدول رقم (٤٧)

جدول يبين الأسباب الأخرى ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
- المجلات على المستوى اللامركزى أو الاجرائى تصدر فى المناسبات	٨٠	٢٠
- مجلة نقابة المعلمين وهى الرائد ، لا تصل بانتظام	٨٠	٢٠
- موضوعات هذه المجلات لا تهتم بمشكلات المعلمين وخاصة المادية	٢٨٠	٧٠
- كثرة أعباء العمل من حصص اضافية الى التحضير والاستعدادات لحصص الجداول المدرسية	١٢٠	٣٠

يوضح الجدول رقم (٤٦) أن ٧٤ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة عند ٠.٠١ .
أجمعوا على أنهم لا يقرأون المجلة بسبب أن كثيرا من موضوعاتها لا تعالج القضايا
التربوية المعاصرة ، ثم يأتي السبب تقافة الموضوعات التي تنشرها بنسبة ٢٠ ٪
وأخيرا السبب صعوبة فهم المعنى نتيجة لصعوبة الأسلوب الذي تكتب به
ونسبته ٦ ٪ .

أما الأسباب الأخرى التي ذكرها المعلمون فقد سجلناها في الجدول رقم
(٤٧) وفي مقدمتها أيضا أن موضوعات المجلة لا تهتم بمشكلات وقضايا المعلم
وخاصة المادية منها بنسبه ٧٠ ٪ ، ويؤكد هذا كله ما ذكرناه في تحليل اجابات
السؤال رقم (٣٧) من عدم اهتمام الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفه في
بلادنا بأمر مجلات المعلمين .

ثم سألنا أفراد العينة في نهاية حديثنا عن المجلات التربويه السؤال رقم
(٤١) اذا كان لمدرستك أو لمديرية التربية والتعليم مجله خاصة بها ، فهل
تنضمن المعلومات التي تهتمك ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٤٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٦٨	١٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحيانا	١٤٠	٣٥	
ج - نادرا	١٩٢	٤٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٣٦٥ = ٣ ٣٧٥ = ٤ ٢ = ٥			

الواقع أن الاجابات التي وردت في هذا الجدول تؤكد ما سبق أن ذكرته
العينة ، أن المجلة التربوية سواء للمدرسة أو لمديرية التربية والتعليم لا تنضمن

المعلومات التى تهم المعلمين ، فيذكر ٤٨ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠.١ ر .
هذه الحقيقة ، فى حين ذكر ٣٥ ٪ من العينة أنها أحيانا ما تتضمن المعلومات
التي تهم المعلمين .

٦ - الشكاوى :

نستطيع أن نقرر أن الشكاوى تعتبر من وسائل الاتصال الورقى من أسفل
الى أعلى ، فهي تعكس شعور المعلمين ، نحو أعمالهم وأنشطتهم المختلفة . ومما
لا شك فيه أن رفع الظلم عن المعلمين يحقق من كفاءة العملية التربوية ، لذلك
صمم الباحث فى الاستقصاء الذى أعده للمعلمين الأسئلة أرقام ٤٢ - ٤٣ - ٤٤ .

فبالنسبة للسؤال رقم (٤٢) .

إذا كان هناك سوء تفاهم بينك وبين ناظر المدرسة فهل تستطيع توصيل
شكواك للمستوى الإدارى الأعلى بسهولة ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٤٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٣٢	٣٣	دالة عند مستوى ٠.١ ر
ب - لا	٢٦٨	٦٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	٣٤٤		

نلاحظ من الجدول السابق أن ٦٧ ٪ وهي نسبة كبيرة فى الحقيقة بمستوى
دالة عند ٠.١ ر لا يستطيعون توصيل شكواهم للمستوى الإدارى الأعلى كوكيل
مديرية التربية والتعليم أو مديرها أو وكيل الوزارة أو وزيرها ، ومعنى هذا
وجود معوقات كثيرة ومختلفة تحول دون الاتصال الجيد بين طوائف المعلمين
والإدارة التعليمية العليا .

وكان لا بد للباحث أن يتقصى الوسائل التى يتم عن طريقها توصيل المعلمين شكاواهم للجهات الأعلى .

السؤال رقم (٤٣) اذا كنت تستطيع توصيل شكاوك للادارة العليا بسهولة فما وسيلةك فى ذلك ؟

- أ - عن طريق المقابلة الشخصية .
- ب - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات .
- ج - عن طريق اليوم المفتوح .
- د - عن طريق أساليب أخرى .

جدول رقم (٥٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - عن طريق المقابلة الشخصية	٢٤٤	٦١	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات	١٣٦	٣٤	
ج - عن طريق اليوم المفتوح	٢٠	٥	
د - عن طريق وأساليب أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢١٤ = ٩٧٤ - د - ح = ٣			

يبرز الجدول السابق أن وسيلة الغالبية العظمى من المعلمين فى توصيل شكاواهم للادارة التعليمية العليا هى المقابلة الشخصية بنسبة ٦١ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ثم يلى ذلك عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات بنسبة ٣٤ % أما طريق الباب المفتوح فنسبته قليلة جدا وهى ٥ %

وقد أراد الباحث أن يعرف من العينة أساليب أخرى غير تلك التى سجلها فى السؤال رقم (٣٤) وكانت الاجابات كما أوضحها الجدول رقم (٥١) .
ما هى الأساليب الأخرى .

جدول يبين الأساليب الأخرى

الأسباب	التكرار	النسبة %
- عن طريق البريد	٢٠٠	٥٠
- عن طريق اليد	٦٨	١٧
- عن طريق « واسطة للمعلم »	٦٤	١٦
- عن طريق مدير المدرسة ذاته	٦٨	١٧

وعن مدى سرعه البت فى هذه الشكاوى سألنا المعلمين السؤال رقم (٤٤)

إذا استطعت توصيل شكاوك للإدارة العليا فهل يبت فيها بسرعة ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٥٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالباً	٢٤	٦	مستوى دلالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحيانا	١٣٢	٣٣	
ج - نادراً	٢٤٤	٦١	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٧٤ = ٢٥ - ح = ٢			

ويسجل الجدول السابق أن أكبر نسبة من المعلمين وهى ٦١ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ بذكرون أنه نادرا ما يبت فى شكاوهم بسرعة ، وأجاب ٣٣ % من العينة أنه أحيانا ما يبت فى الشكاوى بسرعة ، وهذا دليل وأضح على وجود عيوب لاتصال السريع الفعال ، يجعل المعلم يفقد الثقة فى رؤسائه ، ومن حوله

أبضا ، ، بل يؤدي به الى أنه يحجم عن تقديم شكواه ، بل اذا قدمها (واتكل على الله) ينولد لديه الشعور باليأس والقنوط من البت فيها بالسرعة المطلوبة ، ولنا أن نصور مدى ائناجية معلم مع تلاميذه وهو يائس عمن يرفع عنه الغبن والظلم الذي يشعر به .

تقييم الاتصال الورقى في ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائى :

لقد حرص الباحث في أسئلته التى صممها فى استقصاء المعلمين أن يعرف دور النشرات ، والقرارات ، والتعليمات ، والمجلات التربوية ، والشكاوى كأدوات للاتصال الورقى لدى عينة البحث ، ولذلك وجهنا السؤال رقم (٤٥) للمعلمين وهذا نصه :

المزايا : أ - ٠٠٠ ب - ٠٠٠ ج - ٠٠٠
العيوب : أ - ٠٠٠ ب - ٠٠٠ ج - ٠٠٠

جدول رقم (٥٣)

جدول يبين مزايا الأسلوب الورقى ونسبها المئوية :

النسبة %	التكرار	المزايا مرتبة حسب نسبها المئوية
٣٤	١٣٦	- واضحة ومحددة وتوفر الوقت
٢٩	١١٦	- ضمان وصول المعلومات لنا ، وتمطى الفرصة لفهمها وترتيبها
٢٦	١٠٤	- وجودها أمامى مكتوبة فلا أجد عذرا للنسيان
٢٥	١٠٠	- ملزمة لنا ، لأنها تعطى الصورة الرسمية حيث تمنع التهرب من المسئولية
١٨	٧٢	- تعطى فرصة للتأني وتنفيذ ما يطلب منا بروية
١٣	٥٢	- تؤدي الى ضبط العمل وسير العملية التربوية والتعليمية بنجاح
٨	٣٢	- تلغى الفوارق بين المعلمين وتبين الاختصاص فى العمل
٤	١٦	- أداة فعالة للاتصال بيننا وبين النظار

جدول رقم (٥٤)

جدول يبين مساويء وعيوب الأسلوب الكتابي ونسبته المئوية :

العيوب مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة %
- عدم وضوح وفهم المعلومات بها وتأخذ فترة طويلة حتى يتم تنفيذها	٢١٦	٥٤
- تؤدي الى توتر الجو بين المعلمين والنظار	٩٦	٢٤
- تكون على صورة أوامر مع كثرة التعقيدات بها	٩٢	٢٣
- لها طابع روتيني وأحيانا تكون مختصرة	٨٨	٢٢
- ترسل عن طريق الغير ولا تتيح الفرصة للمناقشة	٨٤	٢١
- تلزمنا على التوقيع عليها ويتخذها النظار حجة علينا	٥٦	٦
- تستخدم بكثرة هذه الأيام مما يفقد فاعليتها وتأثيراتها	-	-

ثانياً - الاتصال الشفهي ويشمل :

١ - المناقشة :

ان المناقشة بين المعلمين والنظار تؤدي الى ايجاد جو من التعاون والتفاهم بينهم يساعد على تذليل العقبات وتسوية المشكلات وتوضيح ما هو غامض في العمل المدرسي بصفة خاصة ، وتؤدي في النهاية الى الاتصال الفعال بين مدير المدرسة أو ناظرها والعاملين فيها من معلمين واداريين وتلاميذ الخ ... لذلك كانت حرية المناقشة من الأمور الهامة في مجال الاتصال في الإدارة المدرسية .

وقد سألنا أفراد العينة السؤال رقم (٤٦) .

إذا اجتمع ناظر المدرسة بزملائك المعلمين ، فهل تكون لك حرية المناقشة ؟

أ - غالباً ب - أحيانا ج - نادراً

جدول رقم (٥٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالبا	٢٤٤	٦١	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - أحيانا	١٢٤	٣١	
ج - نادرا	٤٢	٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ٨٠٥١ د - ح = ٢			

يفيد الجدول السابق أن غالبية العينة وعددهم ٢٤٤ ونسبتهم ٦١ % وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ لديهم حرية المناقشة أثناء اجتماعاتهم بنظر مدارسهم وهذه ظاهرة طيبة تؤدي الى نجاح الاتصال في مهمته ، وفي نفس الوقت ذكر البعض من المعلمين أن هذه الحرية نادرا ما تحدث وكانت نسبتهم ٨ % ، في حين أجاب ٣١ % من العينة بأنه أحيانا ما تكون لهم حرية المناقشة .

ثم وجه الباحث السؤال (٤٧) للمعلمين لمعرفة أسباب عدم وجود حرية للمناقشة مع النظار .

إذا لم تكن لك حرية المناقشة أثناء اجتماع الناظر بكم فما السبب ؟

- أ - ضيق وقت ناظر المدرسة .
- ب - كثرة عدد المدرسين الأوائل للمواد المختلفة .
- ج - عادة ما يكون في ذهن ناظر المدرسة آراء يريد فرضها .
- د - أسباب أخرى .

جدول رقم (٥٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - ضيق وقت ناظر المدرسة	٣٦	٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - كثرة عدد المدرسين الأوائل للمواد المختلفة	١٧٦	٤٤	
ج - عادة ما يكون في ذهن ناظر المدرسة			
آراء يريد فرضها	١٨٨	٤٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$٢٥ = ١٠ - ٣ = ٧$$

يشير الجدول لسابق أن ٤٧ % من العينة ، بمستوى دالة عند ٠.٠١ ، أجمعوا على أن السبب « عادة ما يكون في ذهن ناظر المدرسة آراء يريد فرضها » من أسباب عدم حرية المناقشة في اجتماعات النظار بالمعلمين ، ثم جاء السبب كثرة عدد المعلمين الأوائل للمواد المختلفة بنسبة ٤٤ % ، ذلك أن المدرسين الأوائل عادة ما يناقشون أمور مادتهم العلمية والتربوية مع ناظر المدرسة ثم يبلغون النتائج للمعلمين بعد ذلك ، ثم جاء السبب ضيق وقت ناظر المدرسة بنسبة ٩ % فقط .

وقد أراد الباحث معرفة أسباب أخرى يضيفها المعلمون للأسباب السابقة .

د - ما هي الأسباب الأخرى .

جدول رقم (٥٧) يبين الأسباب الأخرى

الأسباب مرتبة حسب تكراراتها	التكرار	النسبة %
- جمود آراء النظار في كثير من الأحيان	١٤٨	٣٧
- قصر مدة الاجتماع	١٠٠	٢٥
- تأييد النظار للآراء التي تتفق ومصالحاتهم الشخصية	٥٦	١٤
- الإحراج والتأنيب في هذه الاجتماعات	٥٢	١٣
- عدم وجود الاحترام المتبادل بين المعلمين والنظار	٤٤	١١

٢ - النتائج :

تعتبر الندوات من أهم أساليب الاتصال الشفهي في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائي ، ونظرا لهذه الأهمية فقد تضمن الاستقصاء الخاص بالمعلمين الأسئلة أرقام ٤٨ - ٤٩ - ٥٠ - ٥١ لتوضيح دورها في الاتصال المباشر .

فبالنسبة للسؤال رقم (٤٨) .

هل تقوم مدرستك بمقد ندوات للمدرسين والعاملين بها ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٥٨) .

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٢٥٦	٦٤	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - لا	١٨٤	٣٦	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٨٢ Δ			

لقد أجاب ٢٥٦ معلما ، كما هو واضح من الجدول السابق بنسبه ٦٤ / وبمستوى دالة عند ٠.٠١ . بأنه تعقد ندوات داخل المدارس التي يعملون بها ، كما أجاب ١٨٤ بنسبة ٣٦ % بأنه لا تقام أية ندوات بالمدارس ، ويجب أن نلفت النظر الى أنه اذا كان ما يقرب من ثلث العينة أجاب بالنفى ، فهذا يدل على حرمان بعض مدارسنا من هذه الندوات كوسيلة هامة من وسائل الاتصال .

وقد سأل الباحث السؤال رقم (٤٩) الى المعلمين الذين قرروا أنهم اشتركوا في بعض هذه الندوات عن طبيعة الموضوعات التي تبحث في هذه الندوات .

ماذا يدور في هذه الندوات من موضوعات تربوية وعامة ؟

جدول رقم (٥٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية بالترتيب

النسبة %	التكرار	المباراة
		- تحضير الدروس ، وتوزيع الأنشطة التربوية والاجتماعية وأعمال الريادة
٣٢	١٢٨	
		- اعمال الامتحانات لنصف العام وآخر العام
٢٨	١١٢	
		- غياب التلاميذ والاشراف اليومى عليهم
٢٣	٩٢	
		- مجالس الآباء والمعلمين
١٧	٦٨	
		- النظام الدراسى وضبط اليوم الدراسى وتنظيم حصص الجداول الأصلية والاحتياطية
١٦	٦٤	
		- المشاكل التعليمية والتربوية التي تظهر بعد بداية العام الدراسى
١٥	٦٠	
		- تنظيم الأسرة ومشكلاتها
١٥	٦٠	
		- موضوعات دينية وعلمية وسياسية ووطنية
٩	٣٦	

يوضح الجدول السابق موضوعات الندوات التي تعقد بمدارسنا ومما يلفت النظر في هذه الموضوعات أنه يغيب عنها موضوعات الساعة التي تهدف الى توسيع أفق المعلمين وزيادة ادراكهم ومشاركتهم في العمل الوطنى .

كما وجهنا سؤال آخر لمعرفة مدى مواظبة المعلمين على حضور هذه الندوات .

سؤال رقم (٥٠) هل تحضر هذه الندوات التي تعقد في مدرستك ؟

أ - غالباً ب - أحياناً ج - نادراً

جدول رقم (٦٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - غالباً	٢٠٤	٥١	دالة
ب - أحياناً	٨٠	٢٠	عند
ج - نادراً	١١٦	٢٩	مستوى
المجموع	٤٠٠	١٠٠	٠.٠٥
٢٥٨٧ = ٣ د - ح = ٢			

يوضح الجدول السابق أن ٢٠٤ من المعلمين بنسبة ٥١ % من العينة وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ ويحضرون هذه الندوات ، في حين ذكر ٢٩ % أنهم نادراً ما يحضرونها ، وعلى ذلك فإن عزوف المعلمين عن حضور هذه الندوات يففدها دورها كوسيلة هامة من وسائل الاتصال ، وربما يعود السبب في هذا الى سوء اختيار موضوعات الندوات والمتحدثين فيها ، أو الى سوء اختيار وقت عقد مثل هذه الندوات ، كأن تعقد أثناء اليوم الدراسي حيث يعمل كثير من المعلمين في فصولهم أو بعد اليوم الدراسي حيث يكون التعب قد حل بالمعلمين .

وبعد عبر عينة البحث عن أسباب عدم حضورهم الندوات عندما أجابوا على السؤال رقم (٥١) وهذا نصه :

إذا كنت لا تشترك في هذه الندوات التي تعقد في مدرستك فما السبب ؟

أ - عادة ما يدعى اليها أفراد معينون من الزملاء دون غيرهم .
ب - لأنها تعقد أثناء الحصص الدراسية ولا أستطيع تركها لحضورها .

ج - لأنها تعقد بعد انتهاء اليوم الدراسي ونكون متعبين فلا يمكننا حضورها .

د - لأنها غير جادة وتبحث في موضوعات لا تثير اهتمامنا .
هـ - أسباب أخرى .

جدول رقم (٦١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - عادة ما يدعى إليها أفراد معينون من الزملاء دون غيرهم	٦٤	١٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لأنها تعقد أثناء الحصص الدراسية، ولا أستطيع تركها	٩٦	٢٤	
ج - لأنها تعقد بعد انتهاء اليوم الدراسي ونكون متعبين فلا يمكننا حضورها	١٢٠	٣٠	
د - لأنها غير جادة ، وتبحث في موضوعات لا تثير اهتمامنا	١٢٠	٣٠	
هـ - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$٣٦١ = ٤ - د - ح = ٤$$

ويوضح الجدول السابق أسباب عدم حضور المدرسين الندوات التي تعقد في مدارسهم التي من أهمها السبب « لأنها تعقد بعد انتهاء اليوم الدراسي ونكون متعبين فلا يمكننا حضوره » وكانت نسبته ٣٠ % بمستوى دالة عند ٠.٠١ ، وتساوى معه في نفس النسبة السبب « لأنها غير جادة وتبحث في موضوعات لا تثير اهتمامنا » ، ثم جاء السبب « لأنها تعقد أثناء الحصص الدراسية ولا أستطيع تركها » بنسبة ٢٤ % .

وعندما طلبنا من أفراد العينة ذكر أسباب أخرى غير التي وردت في السؤال رقم (٥١) كانت اجاباتهم كما يوضحها الجدول رقم (٦٢) .

هـ - ما هي الاسباب الاخرى ؟

جدول رقم (٦٢)

جدول يبين الاسباب ونسبها المئوية :

الاسباب	التكرار	النسبة %
- تقوم هذه الندوات على مدح الناظر وتأكيد ذاتيته	١٨٢	٤٣
- فرض آراء معينة علينا واقتناعنا بها	٣٦	١٢

٣ - الرحلات :

نعتبر الرحلات من أحسن الفرص لتوثيق الصلات بين النظار والمعلمين والطلاب ، وخلق جو اجتماعي تعاوني يتبادل فيه الجميع الخدمات الاجتماعية والتعاونية ، والمشاركة الوجدانية ، وأثناء الرحلات يناقش المعلمون والنظار بعض المسائل ، في جو من الود والفهم ، والبعد عن التوتر ، فهي وسيلة اتصال فعالة في هذا المجال ولذلك سأل الباحث أعضاء العينة الأسئلة أرقام ٥٢ - ٥٣ - ٥٤ - ٥٥ - ٥٦ فبالنسبة للسؤال رقم (٥٢) .

هل تقوم مدرستك بعمل رحلات تربوية ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٦٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٢٣٢	٥٨	دالة عند مستوى ١٠٠٠
ب - لا	١٦٨	٤٢	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
	١٦٨		

يبرز الجدول السابق أن الذين أجابوا « بنعم » ٥٨ ٪ بدون دلالة احصائية ، في حين أجاب بالسلب ٤٢ ٪ من العينة ، أى أن مدارسهم لا تقوم برحلات ، وربما هذا يعود الى ضعف نظام الاتصال في هذه المدارس ، وربما تكون الرحلات حكرا على قلة من المعلمين والمعلمات ، ويتعمد المسئولون عن هذه الرحلات عدم اعلام غالبية المعلمين بها ففى كثير من الاحيان تقوم المدرسة برحلات ، وحتى بعد الانتهاء منها لا يعلم المعلمون بها . وهذا بالتالى يشعروهم بضعف علاقاتهم بالمدرسة ، كما يشعرون بأنه لا يربطهم بها سوى رباط العمل فقط ، وكما يقول بعض المعلمين (نحن نعمل على قدر فلوسهم) .

وفد وجه الباحث أيضا السؤال رقم (٥٣) للمعلمين والمعلمات هل تشترك في هذه الرحلات التربوية التى تقوم بها مدرستك ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٦٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدلالة
أ - غالبا	١٠٤	٢٦	عند مستوى دلالة ٠.٠١
ب - أحيانا	١٠٨	٢٧	
ج - نادرا	١٨٨	٤٧	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
كأ = ٢٨٢ د - ح = ٢			

يسجل الجدول رقم (٦٤) أن ٤٧ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، أى نصف العينة تقريبا أنهم نادرا ما يشتركون في هذه الرحلات التربوية ، فى حين أجاب ٢٧ ٪ أنهم أحيانا يشتركون فى هذه الرحلات ، وهذا يدل على ضعف الدور الذى تقوم به الرحلات كوسيلة هامة من وسائل الاتصال الشفهى فى الادارة التعليمية ، أما الذى أجاب بالايجاب من عينة البحث فنسبتهم ٢٦ / فقط وبمستوى دالة عند ٠.٠١ .

ثم وجه الباحث السؤال رقم ٥٤ للمعلمين والمعلمات الذين لا يشتركون في هذه الرحلات .

إذا كنت لا تشترك في رحلات مدرستك فما السبب ؟

- أ - لكثرة أعبائي ومشاغلي .
- ب - لأن قيمة الاشتراك أعلى من مقدرتي المالية .
- ج - أسباب أخرى .

جدول رقم (٦٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - لكثرة أعبائي ومشاغلي	٣٤٤	٨٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لأن قيمة الاشتراك أعلى من مقدرتي المالية	٦٦	١٤	
ج - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ١١٣٦ = ٣٠ - ح = ٢			

ج - ما هي الأسباب الأخرى .

جدول رقم (٦٦)

الأسباب مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة %
عدم تنظيم هذه الرحلات	٧٢	١٨
وجود أغراض خاصة للمشرفين	٦٨	١٧
لأنها من اختصاص الاختصاص الاجتماعي	٦٠	١٥
أغلب الرحلات غير علمية	٤٨	١٢
بعض الأسر يعارض الرحلات	٣٢	٨
هناك مراكز قوى على هذه الرحلات	٢٨	٧
قلة هذه الرحلات أن وجدت	٢٤	٦

ان ما يسترعى الانتباه فى الجدول رقم (٦٥) أن السبب « كثرة أعباءى ومشاغلى » قد أجمع عليه ٨٦ ٪ من عينة البحث وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ر. بأنه يمنعهم من الاشتراك فى الرحلات ، وتلاه السبب « قيمة الاشتراك اعلى من قدرتى المالية » بنسبة ١٤ ٪ وخاصة فى الرحلات الطويلة كالأقصر واسوان ، اذ يتعدى قيمة الاشتراك فيها قدرة المعلم المالية ، فهو يتراوح بين ٧ - ١٢ جنيها فى المتوسط ، أما الجدول رقم (٦٦) فيوضح الاسباب التى ذكرها المعلمون ومرتبة حسب نسبها المئوية وتكراراتها ، ويتضح « عدم تنظيم هذه الرحلات » أركان فى مقدمة الأسباب التى تحول دون اشتراك المعلمين فى الرحلات .

وقد أراد الباحث بالاضافة الى ما سبق أن يعرف مدى حرية المعلم فى السحدث أثناء الرحلة مع رؤسائه وخاصة ناظر مدرسته .

سؤال رقم (٥٥) هل تتكلم وتتحدث بحرية اذا اشتركت فى رحلة مع ناظر مدرستك ؟

! - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٦٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	مستوى الدالة
أ - غالبا	٢٢٨	٥٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - أحيانا	١٢٤	٣١	
ج - نادرا	٤٨	١٢	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥٧ = ٤٧ر د - ح = ٢			

لقد أجاب ٢٢٨ معلما بنسبة ٥٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ر. - كما أوضح الجدول السابق - أنهم غالبا ما يتحدثون بحرية فى الرحلة اذا ما اشترك فيها ناظر المدرسة ، فى حين ذكر ٣١ ٪ أنهم أحيانا ما يتحدثون بحرية خلال الرحلات ، ثم أجاب ١٢ ٪ بأنه ما يتحدثون بصراحة ، وهذا يبين أن هناك ثمة حواجز بين المعلمين والنظار من التحدث بحرية وصراحة فى الرحلات مما يعوق الاتصال الفعال والمطلوب بين المعلمين والنظار .

وكان لا بد للباحث أن يتفصى سبب عدم تحدث بعض المعلمين والمعلمات بحرية أثناء الرحلة عن طريق السؤال رقم (٥٦) .

إذا كنت لا تستطيع التحدث أو التكلم بحرية أثناء الرحلات فما السبب ؟
أ - لعدم اندماج الناظر مع المعلمين أثناء الرحلة .

ب - انفصال الناظر عن المدرسين أثناء الرحلة وجلوسه مع المدرسين الأوائل مثلا خاصة أثناء السفر وتناول الطعام .

ج - أسباب أخرى .

=

جدول رقم (٦٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - لعدم اندماج الناظر مع المعلمين أثناء الرحلة	١٧٦	٤٤	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - انفصال الناظر عن المدرسين ، أثناء الرحلة وجلوسه مع المدرسين الأوائل مثلا خاصة أثناء السفر وتناول الطعام	٢٢٤	٥٦	
ج - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	

$$٢٢٤ = ٧٢١ \quad ٢ = ٢ - ٥٦$$

يشير الجدول السابق أن ٤٤ % من المعلمين والمعلمات بمستوى دالة عند ٠.٠١ يرون أن سبب عدم تحدثهم مع نظار مدارسهم بحرية أثناء الرحلات بسبب عدم اندماج هؤلاء الناظر مع المعلمين أثناء الرحلة ، وأجاب أيضا ٢٢٤ من العينة بنسبة ٥٦ % أن السبب هو انفصال الناظر عن المدرسين في الرحلات وجلوسهم مع المدرسين الأوائل أثناء السفر وتناول الطعام ، ولما سألنا المعلمين والمعلمات عن أسباب أخرى غير التي ذكرت سابقا كانت اجاباتهم ، كما يوضحها الجدول رقم (٦٩) .

جدول رقم (٦٩)

جدول يبين الأسباب الأخرى ونسبها المثوية :

الأسباب	التكرار	النسبة %
- عدم سيادة الترفية الكريم والترويج المذهب في الرحلة مما يخلق جو المحادثة الصريحة	١٦٠	٤٠
- تتميز رحلاتنا بالفوضى فهي بلا هدف أو خطة	٢٨٨	٧٢

٤ - الحفلات :

لا نستطيع أن ننكر قيمة الحفلات كوسيلة اتصال والتقاء بين المعلمين والنظار في جو بعيد عن رسميات وشكليات اليوم الدراسي ، ونظرا لأهمية الحفلات خصص في الاستقصاء الخاص بالمعلمين الأسئلة أرقام ٥٧ - ٥٨ - ٥٩ - ٦٠ .

فبالنسبة للسؤال رقم (٥٧) :

هل تقوم مدرستك بعمل حفلات ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٧٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المثوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٣٠٠	٥٧	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لا	١٠٠	٢٥	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٥ = Δ			

واضح من اجابات عينة البحث أن ٥٧ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠.١ تقوم مدارسهم بعمل حفلات ، وذكر ٢٥ ٪ أن مدارسهم لا تقيم حفلات ، ثم مائلا ذات العينة السؤال رقم (٥٨) .

ما المناسبات التي تقام بسببها الحفلات ؟ .

- أ - المناسبات الدينية : كشهر رمضان والمولد النبوي وعيد الهجرة الخ .
ب - المناسبات القومية : مثل عيد النصر ، عيد العبور الخ .
ج - المهرجانات الرياضية والثقافية الخ .

جدول رقم (٧١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدالة
أ - المناسبات الدينية كشهر رمضان الخ ..	٢٠٠	٥٠	دالة عند مستوى ٠.١
ب - المناسبات القومية ، كعيد النصر والعبور الخ ..	١٢٠	٣٠	
ج - المهرجانات الرياضية والثقافية الخ ..	٨٠	٢٠	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٣٨ = ٢			٢ = ٣ - ٤

يوضح الجدول السابق أن ٥٠ ٪ من المعلمين بمستوى دالة عند ٠.١ ذكروا أن أكثر المناسبات التي فيها الحفلات هي المناسبات الدينية كشهر رمضان والمولد النبوي الشريف ، وعيد الهجرة الخ . ٠٠ في حين ذكر ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ المناسبات القومية كعيد النصر والعبور ، في حين ذكر ٢٠ ٪ المهرجانات الرياضية والثقافية .

وكان لا بد للباحث بعد معرفة اجابات الأسئلة أرقام ٥٧ - ٥٨ أن يسأل المعلمين السؤال رقم (٥٩) لمعرفة عدد الحفلات التي يحضرونها خلال العام الدراسي .

كم عدد الحفلات التي حضرتها في مدرستك خلال العام الدراسي الحالي
١٩٧٦/٧٥ ؟

أ - حفلة واحدة ب - حفلتان ج - لم أحضر مطلقا

جدول رقم (٧٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدالة
أ - حفلة واحدة	٢٠٨	٥٢	دالة
ب - حفلتان	٦٨	١٧	عند
ج - لم أحضر مطلقا	١٢٤	٣١	مستوى
المجموع	٤٠٠	١٠٠	٠.١
٢٥٨ = ٤٠٠ - ١٤٢ ٢ = ١٠٠ - ٩٨			

لقد أجاب ٥٢ % من المعلمين بمستوى دالة عند ٠.١ بأنهم حضروا حفلة واحدة في المناسبات المختلفة التي بينها الجدول رقم (٧١) ، وذكر ١٧ % بأنهم حضروا حفلتان ، في حين أجاب ٣١ % بأنهم لم يحضروا حفلات مطلقا ، وهذا يدل على أن مدارسنا لا تقيم الحفلات كثيرا ، وبذلك تفقد مدارسنا بالنال وسبله اتصال هامة في المجتمع المدرسي .

وقد وجه الباحث السؤال الآتي لمعرفة عدم الاقبال على الحفلات سؤال رقم (٦٠) .

إذا كنت لا تحضر الحفلات التي تقيمها مدرستك فما السبب ؟

أ - لارهاقي من العمل وأخذ حصص زيادة عن النصاب .

ب - ارتباطي بالدروس الخاصة خارج المدرسة .

ج - لعدم علمي بموعد إقامتها .

د - لا أعلم بها سوى بعد انتهائها .

هـ - لأننى لم أدعى اليها .

و - لأنها عادة ما تقتصر على أفراد معينين وعلى أصدقائهم .

ز - أسباب أخرى .

جدول رقم (٧٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - لارهاقى من العمل وأخذ حصص زيادة عن النصاب	١٨٠	٤٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - ارتباطى بالدروس الخاصة خارج المدرسة	٤٠	١٠	
ج - لعدم علمى بموعد اقامتها	٤٤	١١	
د - لا أعلم بها سوى بعد انتهائها	٣٦	٩	
هـ - لأننى لم أدعى اليها	٤٨	١٢	
و - لأنها عادة ما تقتصر على أفراد معينين وعلى أصدقائهم	٥٢	١٣	
ز - أسباب أخرى	-	-	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٥ = ٩٠.١ د - ح = ٦			

يتضح من الجدول السابق أن « الارهاق فى العمل والحصص الزيادة عن النصاب » هى أهم أسباب عدم حضور المعلمين للحفلات وذلك بنسبه ٤٥ / وبمستوى دالة عند ٠.٠١ وتلى ذلك السبب « لأنها عادة ما تقتصر على أفراد معينين ، وعلى أصدقائهم » بنسبة ١٣ / ثم « عدم دعوة المعلمين للحفلات » بنسبة ١٢ / و « عدم علم المعلمين بموعد هذه الحفلات ١١ / ، أما السبب « ارتباطى بالدروس الخاصة خارج المدرسة » ١٠ /

وفد طلب الباحث من المعلمين ذكر أسباب أخرى غير التى وردت فى السؤال رقم (٦٠) فكانت اجاباتهم كما بينها الجدول رقم (٧٤) .

جدول يبين الأسباب الأخرى ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة %
١ - نسين في أماكن بعيدة عن مدارسنا مما يحرمنا من الحفلات	١٥٦	٣٩
٢ - لا نستفيد من الحفلات فهي تكرر لنا في وسائل الاعلام كالمسرح والتلفزيون	١٦٠	٤٠

تقييم الاتصال الشفهي في ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائي :

بعد أن سأل الباحث أفراد العينة عن آرائهم في أدوات الاتصال الشفهي على المستوى الاجرائي وهي المناقشة ، الندوات ، الرحلات ، الحفلات ، كان لا بد لنا أن نقوم بتقييم الاتصال الشفهي ، ولذلك سألنا عينة البحث رقم (٦١) :

ما مزايا وعيوب استخدام ناظر مدرستك للأسلوب الشفهي في توصيل المعلومات اليك .

المزايا : ١ - ن ب - ج - الخ
العيوب : ١ - ن ب - ج - الخ

جدول رقم (٧٤)

جدول يبين المزايا مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %
- سرعة تنفيذ ما يطلبه الناظر	١٤٠	٣٥
- الاتصال المباشر بين الناظر والمعلمين	٤٤	١١
- سهولة تفسير المعلومات في حالة غموضها	٣٢	٨
- لشعور بشئ من الاهتمام	٢٤	٦
- تحطيم الروتين وتخطي العقبات الناتجة عن الرسميات والشكليات	٢٤	٦

ما الوسيلة التي تستخدمها لتوصيل المعلومات التربوية والبيانات التعليمية
المختلفة لناظر مدرستك ؟

ضع علامة (ف) في المكان المناسب أمام كل وسيلة .

درجة الاستخدام		الوسائل
نادرا	أحيانا	
		١ - التقارير
		٢ - الخطابات
		٣ - المقابلة الشخصية
		٤ - وسائل أخرى

جدول رقم (٧٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

الرمــــــــــــــــائل					الدرجة				
الاستخدام	المقارير	الملاحظات	التقابلة الشخصية	وسائل أخرى	كثيرا .	أحيانا	نادرا	المجموع	
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	دالة عند مستوى ٠.٠١	دالة عند مستوى ٠.٠١	دالة عند مستوى ٠.٠١	١٠٠	٢٠٠
١	١	١	١	١	٧٧	٢٨	١٢	٤٨	٢٤
١	١	١	١	١	١٩	٧٦	٢٤	٩٦	٤٠
١	١	١	١	١	٤	١٦	٦٤	٢٥٦	٣٦
					١٠٠ = ٢٦٠				
					٤٠٠ = ٩٤٨				
					١٠٠ = ٢٦٢				

واضح من الجدول السابق أن الوسيلة الأكثر شيوعاً بين المعلمين للاتصال بنظائرهم هي المقابلة الشخصية بنسبة ٧٧ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ويليهما التقارير بنسبة ٢٤ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم الخطابات بنسبة ١٢ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ومن الملاحظ أن المعلمين لم يذكروا أسائل أخرى . وحتى يتأكد الباحث من اجابات عينة البحث عاد وسألهم السؤال رقم (٦٣) .

ما أفضل وسيلة فى نظرك لاتصال المعلمين بالنظائر لتوصيل رأى أو وجهة نظر أو عرض مشكلة عليهم .

أ - التقارير المكتوبة .

ب - الاجتماعات الدورية (الجمعية العمومية) .

ج - المقابلة الشخصية .

د - صندوق الشكاوى والمقترحات .

هـ - وسائل أخرى .

جدول رقم (٧٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - التقارير المكتوبة	٢٠	٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - الاجتماعات الدورية (الجمعية العمومية)	١٦٠	٤٠	
ج - المقابلة الشخصية	٢٢٠	٥٥	
د - صندوق الشكاوى والمقترحات	—	—	
هـ - وسائل أخرى	—	—	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٨٩ = ٩٠.٩ د - ج = ٤			

ما هي الوسائل الأخرى ؟
جدول يبين الوسائل الأخرى ونسبها المئوية :

الوسائل	التكرار	النسبة %
١ - مواظبة ناظر المدرسة باجتماعاته مع مدرس كل مادة على حدة	٣٠٤	٧٦
٢ - عن طريق المدرسين الأوائل للمواد المختلفة	١٣٦	٣٤

ويبين الجدول السابق أن أكثر وسيلة يفضل المعلمون استخدامها عند الاتصال بالنظار هي المقابلة الشخصية بنسبة ٥٥ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ . وكذلك الاجتماعات الدورية (الجمعية العمومية للمدرسة) بنسبة ٤٠ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ . وهذا يؤكد ما جاء بالجدول رقم (٧٦) بأن المقابلة الشخصية هي أكثر وسائل الاتصال شيوعاً بين المعلمين .

مهما يكن من أمر فإن تفصيل المعلمين للمقابلة الشخصية والاجتماعات الدورية للاتصال بنظارهم يعود الى تمكن المعلمين من معرفة وجهات نظر وآراء النظار وامكانية مناقشتهم مباشرة ، وفي نفس الوقت الاتصال . ولما طلبنا من عينة البحث ذكر أسباب أخرى يفضلونها كانت اجاباتهم كما سجلها الجدول رقم (٧٨) وهي مواظبة ناظر المدرسة باجتماعاته مع مدرس كل مادة على حدة ثم عن طريق المدرسين الأوائل للمواد المختلفة .

خامساً - صعوبات الاتصال في الادارة المدرسية :

الاتصال في الادارة التعليمية على المستوى الاجرائي يتم في عدة اتجاهات أبرزها من أعلى الى أسفل أي من النظار الى المعلمين ، ومن أسفل الى أعلى أي من المعلمين الى النظار ، وفي اتجاه أفقي أي بين الادارة المدرسية والادارة التعليمية ، وأية صعوبات تعترض هذا الاتصال تقلل من كفاءة العملية التربوية والتعليمية بل وتحول دون اتمامها على الوجه المرغوب ، لذلك وجهنا السؤال رقم (٦٤) لعينة البحث وهذا نصه :

هل تواجه صعوبات عادة في توصيل وجهة نظر خاصة بك وتتصل بالعمل الى ناظر مدرستك ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٧٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٨٨	٢٢	دالة عند مستوى ١%
ب - لا	٣١٢	٧٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$\Delta = ٥٦$			

يوضح الجدول السابق أن ٣١٢ معلما بنسبة ٧٨ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ قرروا أنه توجد صعوبات تحول دون الاتصال السليم بالنظار وهذه ظاهرة خطيرة ينبغي التصدي لها والبحث عن حلول عملية وعلمية للقضاء عليها حتى يتم الاتصال في إطاره الصحيح ، ولذلك سألنا أفراد العينة السؤال رقم (٦٥) .

إذا كنت تواجه صعوبات في توصيل وجهة نظرك فما هي هذه الصعوبات ؟
 أ - ٠٠٠ ب - ٠٠٠ ج - ٠٠٠ د - ٠٠٠ الخ ٠٠٠

جدول رقم (٨٠)

الصعوبات مرتبة حسب نسبتها المئوية	التكرار	النسبة %
- انشغال ناظر المدرسة وغرقه في الشئون المالية والإدارية	١٦٠	٤٠
- ضيق وقت المعلم فهو موزع بين حصصه الأصلية والاحتياطية	٩٦	٢٤
- عدم الاستجابة السريعة من النظار لوجهة نظر المعلمين	٤٨	١٢
- تصميم النظار باستمرار على أن آرائهم هي الصواب وما عداها خطأ	٤٠	١٠
- حرص النظار على عدم الظهور بمظهر الضعيف أو التردد	٣٢	٨
- سلبية النظار	٣٢	٨
- الخوف من الرهبة من السلطات المخولة للنظار كالتقارير السرية	٢٨	٧
- بعض النظار ليسوا أكفاء لمناصبهم	٢٨	٧
- عدم وجود علاقات شخصية بين المعلمين والنظار	٢٨	٧

الصعوبات المتعلقة بالروتين :

رغم تضمن الاستقصاء الذي وجه للمعلمين سؤالاً عن وجود روتين يعرقل الاتصال بين النظائر والمعلمين • سؤال رقم (٦٦) •

هل هناك روتين يعرقل عملية الاتصال بينك وبين من يشغلون مناصب الإدارة التعليمية العليا ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٨١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	٣٠٠	٧٥	دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - لا	١٠٠	٢٥	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٥ = ٨			

ويظهر الجدول السابق أن ٧٥ % من عينة البحث يؤكد وجود روتين يعرقل عملية الاتصال ••• ووجود الروتين بالإضافة الى كونه أهم معوقات الاتصال الا أنه يفسد العلاقات الانسانية بين أسرة المدرسة وبين المديرية التعليمية التي تمثل الإدارة التعليمية العليا المباشرة لها • وكان من الطبيعي أن نسأل المعلمين عن طبيعة هذا الروتين سؤال رقم (٦٧) •

إذا كان هناك روتين يعرقل الاتصال بينك وبين الإدارة التعليمية العليا فما طبيعة هذا الروتين ؟

أ - ••• ب - ••• ج - ••• د - ••• الخ •••

جدول رقم (٨٢)
جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة حسب نسبها المئوية :

النسبة %	التكرار	العبارة
٤٥	١٨٠٠	- التسلسل الرقاسى « فهناك مدير ووكيل ومدير مرحلة ورئيس قسم وموجه أول الخ
٤٠	١٦٠	- وجود مراكز قوى حول المدير وكأنها هي الادارة التعليمية العليا
٣٥	١٤٠	- تفسير النشرات والقوانين واللوائح التعليمية منها أو غيرها بفكر قديم ورجعى
٣٥	١٤٠	- كثرة تعدد جهة الاختصاص
٣٠	١٢٠	- عدم السماح بدخول المعلمين للمديرىات التعليمية الا بعد الساعة الواحدة ظهرا مما يعطل العمل
٣٠	١٢٠	- عدم تواجد المسئولين على مكاتبهم

سادسا - انتماء المعلمين لمدارسهم :

سؤال رقم (٦٨) • هل تخطر بالتعديلات والتغيرات التى تحدث بالجدول المدرسى أو فى المناهج التعليمية قبل حدوثها ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٨٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

مستوى الدلالة	النسبة %	التكرار	العبارة
دالة عند مستوى ٠.٠٥	٥٣	٢١٢	أ - غالبا
	١٧	٦٨	ب - أحيانا
	٣٠	١٢٠	ج - نادرا
	١٠٠	٤٠٠	المجموع
٠.٠٥	٢ = ح - د	٤٦٦ = ك	

بوضح الجدول السابق أن ٥٣ ٪ من العينة وبمستوى دالة عند ٠.١ ر. مرورون أنه غالباً ما يخطرون بالتغيرات التي تحدث بالجدول المدرسي أو المناهج التعليمية قبل حدوثها ، في حين أجاب ١٧ ٪ من العينة بأنه أحياناً ما يخطرون بهذه التغيرات وأجاب ٣٠ ٪ بأنه نادراً ما يخطرون بهذه التغيرات والواقع أن هذه نسبة كبيرة من المعلمين لا تعرف شيئاً عن الجدول المدرسي أو المناهج التعليمية قبل حدوثها ، وهذا يعنى فيهم الشعور بأن عملهم مجرد عمل آلى ، ويخلق فيهم أيضاً عدم الانتماء لمدارسهم لأنهم لا يخطرون بما يحدث فى مدارسهم إلا بعد الانتهاء منه .

ثم سأل الباحث أفراد العينة السؤال رقم (٦٩) .

هل لديك فكرة مبسطة عن ميزانية المدرسة التى تعمل بها وعن العائد الاقتصادى أو الفاقد للتعليم فيها ؟

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - نعم	١٢٠	٣٠	دالة عند مستوى ٠.١
ب - لا	٢٨٠	٧٠	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
$\Delta = ٤$			

يشير الجدول السابق أن ٧٠ ٪ من العينة بمستوى دالة عند ٠.١ ر. ليست لديهم أية فكرة مبسطة عن ميزانية المدرسة أو العائد أو الفاقد الاقتصادى من التعليم فيها ، فى حين أجاب ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ ر. لديهم هذه الفكرة .

وقد وجه الباحث السؤال رقم (٧٠) الى المعلمين لمعرفة مصدر معرفتهم عن ميزانية مدارسهم أو العائد أو الفاقد من التعليم فيها .

ما مصادر معرفتك لميزانية مدرستك أو العائد أو الفاقد للتعليم فيها ؟

أ - من زملائي المعلمين .

ب - من مدير أو ناظر المدرسة .

- ج - من مديريه التربية والتعليم .
د - من الصحف اليومية وقراءاتى الخاصة .
هـ - من طبيعة عملى كمعلم .

جدول رقم (٨٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
أ - من زملائي المعلمين	صفر	صفر	دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - من مدير أو ناظر المدرسة	١٢٤	٣١	
ج - من مديرية التربية والتعليم	٨	٢	
د - من الصحف اليومية وقراءاتى الخارجية	٣٦	٩	
هـ - من وظيفة عملى كمعلم	٢٣٢	٥٨	
المجموع	٤٠٠	١٠٠	
٢٣ = ٦٧٧ د - ح = ٤			

يبين الجدول السابق أن أهم مصدر للمعلمين لمعرفة ميزانية مدارسهم ، أو العائد أو الفاقد من التعليم فيها ، هو طبيعة عمل المعلم بنسبة ٥٨ % بمستوى دالة عند ٠.٠١ ، فلا بد للمعلم أن يعرف عدد فصول مدرسته وميزانية كل فصل المالية أو الفنية ، وبالتالي ميزانية مدرسته وتكلفة التلميذ الخ ٠٠٠ ثم يأتى المصدر الثانى بعد ذلك وهو مدير المدرسة أو ناظرها بنسبة ٣١ % بمستوى داله عند ٠.٠١ .

مهما يكن من أمر فقد أثبتت الدراسة الميدانية أن مدارسنا لا تبذل أية جهد فى سبيل تعريف المعلمين بميزانية المدرسة ، أو العائد الاقتصادى أو الفاقد من التعليم فيها . وهذا يشعر المعلمون بعدم الانتماء للمدرسة التى يحملون اسمها ، وبذلك فانهم يشعرون بأنهم مجرد افراد يعملون فى مقابل أجر معين يحسبونه « بالدرجة والعلاوة الدورية » ، ومما لا شك فيه أن هذا الشعور يؤثر على العملية التعليمية والتربوية فى تحقيق أهداف المدرسة وفى الفاقد من التعليم فى ذات الوقت .

الفصل الثامن

الدراسة الميدانية

لمديرى ونظار المدارس الثانوية وما فى مستواها

خطة الدراسة

(أ) العينة :

تتكون عينة البحث من (١٠٠) مائة ناظر (مدير) وناظرة (مديرة) من المدارس الثانوية وما فى مستواها (صناعى - زراعى - تجارى) وممن أمضوا فى العمل خمسة أعوام على الأقل - حنى يتسنى لهم من الخبرة والمعرفة لتفهم أسئلة الاستقصاء الخاصة بالاتصال ومفهومه وأدواته ومسالكه وقنواته - ومن عدة مدارس مختلفة من مديريات التربية والتعليم : أسيوط - المنيا - القاهرة - طنطا - الاسكندرية - المنصورة - الزقازيق .

(ب) الأدوات :

أعد استقصاء مكونا من (٥٢) اثنين وخمسين سؤالا تنقسم الى نوعين : -

- الاختيار من متعدد : فكل سؤال من أسئلة الاستقصاء ينتهى بعدد الاجابات المطلوب فيها وضع علامة (√) بجانب الاجابة التى يوافق عليها أكثر من غيرها .

- نوع آخر من الأسئلة المفتوحة التى تستدعى ذكر أو توضيح وجهة النظر فى بعض الأمور المتعلقة بموضوع الاتصال .

(ج) الدراسة الميدانية :

- طبق الاستفتاء على أفراد العينة .
- اتبع منهج تحليل المحتوى . وقد أعطيت كل عبارة وزنها من حيث التكرارات بالنسبة للعدد الكلي للعينة .

(د) المعالجة الإحصائية :

- ١ - بعد حساب التكرارات المقابلة لكل سؤال حسب النسبة المئوية .
- ٢ - بالنسبة للأسئلة التي تتطلب اختيار إجابة من عدة إجابات سوف نستخدم اختبار حسن المطابقة (كا^٢) لقياس دلالة التكرارات التي حصلنا عليها من تطبيق الاستفتاء على العينة ، وذلك باستخدام المعادلة الآتية : -

$$\chi^2 = \frac{\sum (T - E)^2}{E}$$

حيث تدل χ^2 على المجموع

، T على التكرار المتوقع

، E على التكرار التجريبي

- يبحث عن مدى دلالة القيم التي حصلنا عليها من (كا^٢) في الجداول الإحصائية عند درجات الحرية التي تتعد بالمعادلة :

درجات الحرية (د - ح) = عدد الفئات - عدد القيود

تعتبر (كا^٢) دالة إذا كانت في مستوى دلالة ٠.٠٥ أو أقل

- تطبق (كا^٢) على باقي الأسئلة التي تتطلب الإجابة فيها اختيار إجابة من عدة إجابات .

- أما بالنسبة للأسئلة التي تتطلب فيها الإجابة بـ « نعم » أو « لا » أو « لا أوافق » أو « لا أوافق » ، سوف تستخدم (Δ)

$$\text{حيث } (\Delta) = \sqrt{\frac{\text{ق ١} - \text{ق ٢}}{\frac{\text{ق ٢} (\text{ق ١} - \text{ق ٢})}{\text{ن}}}}$$

حيث ق ١ النسبة التكرارية للسؤال

، ق ٢ النسبة المعيارية = ٥٠

، ن عدد العينة .

يبحث عن مدى دلالة الفيم التي حصلنا عليها من (Δ) كالآتي : -

Δ أقل من ١٩٨ تكون غير دالة .

Δ أكبر من ١٩٨ وأقل من ٢٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠.٥

Δ أكبر من ٢٥٨ تكون دالة عند مستوى ٠.١

ويمكن وضعها في الصورة الرياضية الآتية : -

$$\Delta > 198 \text{ تكون غير دالة}$$

$$198 < \Delta < 258 \text{ تكون دالة عند مستوى } 0.5$$

$$\Delta < 258 \text{ تكون دالة عند مستوى } 0.1$$

- تطبق (Δ) على باقي الأسئلة التي تتطلب الإجابة فيها بـ « نعم » أو « لا » .

النتائج

أولاً - أساليب الاتصال بين النظار والمعلمين (من أعلى الى أسفل) :

ان اتصال النظار بالمعلمين ، أو الاتصال من أعلى الى أسفل على جانب كبير من الأهمية ، فهو يحدد مدى النشاط وامكانياته في المدرسة ، وسير العمل فيها ، فنجاح المدرسة في مهمتها ، وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية ، يعتمد أولاً وقبل كل شيء على اتصال فعال وذا كفاءة عالية .

والإتصال غير الفعال يؤثر فى العمل المدرسى ، ويؤدى الى فتور الهمم ، وهبوط الروح المعنوية ، وإلى الفوضى وعدم تحقيق الفلسفة التربوية والتعليمية للمدرسة ، لذلك تضمن الاستقصاء الخاص بنظائر المدارس الثانوية السؤال رقم (١) .

١ - إذا أردت أن تصل تعليماتك وتوجيهاتك وأفكارك لمعلمي مدرستك ، فما هي الأساليب التي تستخدمها لذلك ؟ اذكر الأسباب .

الأسلوب	كثيرا	أحيانا	نادرا	السبب
أ - المقابلة الشخصية				
ب - اجتماع مجلس إدارة المدرسة				
ج - اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة				
د - النشرات				
هـ - القرارات				
و - الخطابات				
ز - وسائل أخرى				

أ - المقابلة الشخصية

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

جدول رقم (١)

العبارة	التكرار	النسبة %	كأ	مستوى الدلالة
كثيرا	٥٥	٥٥		دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحيانا	٣٥	٣٥		
نادرا	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٥٨٥	د-ج = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٢)

جدول يبين الأسباب ونسبها المثوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة %
كثيرا	حل بعض المشاكل التربوية والتعليمية المتعددة	٣٠	٥٤ر٥٤
	لبعض الأمور الخاصة	٣٠	٥٤ر٥٤
	الاتصال تبعا لخصوصية العمل	٢٥	٤٥ر٤٥
أحيانا	إذا كانت مشكلة فردية	٣٠	٩٤ر٥
	حيث التأثير أقوى والصراحة ممكنة	٢٥	٨٧ر٥

ب - اجتماع مجلس إدارة المدرسة

جدول رقم (٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المثوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢ ك	مستوى الدالة
كثيرا	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠.٠١
أحيانا	٣٠	٣٠		
نادرا	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٧١٤ر٧	د - ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٤)

العبارة	السبب	التكرار	النسبة %
كثيرا	لأن المدرسة كاملة من حيث عمود مدرسيها	٣٥	٥٠ر٥٠
	الأوائل		
أحيانا	ضرورة عقد اجتماع مجلس إدارة المدرسة	٣٥	٥٠ر٥٠
	لتحقيق ديمقراطية الإدارة		
أحيانا	حيث تكون التعليمات ذات تفاصيل تختلف	١٥	٥٠ر٥٠
	من مادة لأخرى	١٠	٣٣ر٣٣
	اجتماعاته دورية ومنتظمة		

ج - اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة

جدول رقم (٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢١٣	مستوى الدلالة
كثيرا	٤٠	٤٠		دالة عند مستوى ٠.٠١
أحيانا	٦٠	٦٠		
نادرا	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٧١	د-ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة %
بشترك فيها جميع العاملين في تلقى			
كثيرا	توجيهات ومناقشتها	٣٥	٨٧ر٥
	اجتماعاتها دورية ومنظمة	٢٥	٦٢ر٥
للاتصال السريع والمباشر مع هيئة التدريس			
أحيانا	جميعا	٣٥	٥٨ر٣
	تحقيق الديمقراطية في العمل	٣٥	٥٨ر٣
	تحديد لها مواعيد سابقة للاجتماعات	٤٠	٦٦ر٧

د - النشرات

جدول رقم (٧)

العبارة	التكرار	النسبة %	كاس	مستوى الدلالة
كثيرا	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحيانا	٥٥	٥٥		
نادرا	١٥	١٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٤٧١	د-ج = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (٨)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة %
لأن ظروف العمل تحول دون المقابلة في كل الأمور			
كثيرا	تمتاز بالتصميم والشعور بالمسئولية	١٥	٥٠
		١٠	٣٣
	تعلى للسادة المدرسين للعمل بما فيها	٢٠	٦٧
	مهمة في التعليمات العاجلة	٢٥	٨٣
أحيانا	عندما نريد توقيعات المعلمين على أمر هام	٢٠	٣٦
نادرا	في الحالات التي تكون قليلة الأهمية	١	٣

هـ - القرارات

جدول رقم (٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
كثيرا	١٠	١٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحيانا	٥٥	٥٥		
نادرا	٣٥	٣٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٥ر٥	د-ح=٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (١٠)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة %
كثيرا	في حالات نقل المعلمين	٥	٥ر٥٠
	في تشكيل اللجان التربوية والتعليمية والأنشطة المختلفة	٥	٥ر٥٠

و - الخطابات

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
كثيرا	٢٠	٢٠		
أحيانا	٢٠	٢٠		
نادرا	٦٠	٦٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٦ر٤	د-ح=٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (١٢)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة %
كثيرا	توصيل المعلومات والشئون المالية والادارية للمدرسة	١٥	٧٥
أحيانا	عندما نريد تواجد المعلمين في أوقات معينة	١٠	٥٠
نادرا	في حالات خاصة كإبلاغ تعليمات أو طلبها	٣٥	٥٨ر٣

ز - وسائل أخرى

جدول رقم (١٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كأ	مستوى الدلالة
كثيرا	٥	٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
أحيانا	٥	٥		
نادرا	١٨	٩٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٧ر٥٣	د - ح = ٢

ما الأسباب ؟

جدول رقم (١٤)

جدول يبين الأسباب ونسبها المئوية :

العبارة	السبب	التكرار	النسبة %
نادرا	عند المتطلبات والالزوم الشخصي	٤٠	٦٧ر٨

بنضح من الجدوال السابقة (١ - ١٤) أن النظار يستخدمون عدة أساليب مختلفة للاتصال بالمعلمين ، فتراهم يستخدمون المقابلة الشخصية بنسبة ٥٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، واجتماعات مجلس ادارة المدرسة بنسبه ٧٠ ٪ وبمستوى داله عند ٠.٠١ ، واجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بنسبة ٤٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، والنشرات بنسبة ٣٠ ٪ والقرارات بنسبة ١٠ ٪ والخطابات بنسبة ٢٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ .

وتبرز هذه الجداول أيضا أن اجتماع مجلس ادارة المدرسة هو أكثر الأساليب استخداما لدى نظار مدارسنا الثانوية وما فى مستوياتها نظرا لسهولة عقده وتجمع أعضائه ، اذ يتكون من المدرسين الأوائل لكل مادة الذين يعتبرون حلقة الاتصال بين النظار والمعلمين ، والمدرس الأول فى ذات الوقت المسئول الأول والمراقب المستمر للمادة الدراسية (١) ، وهو أقرب الرؤساء الى المدرسين وأعرف بشواحي قوتهم وضعفهم ، فهو أقدر على التوجيه والمعالجة وبحث المشكلات وحلها قبل أن تستفحل (٢) .

كما وجه الباحث السؤال رقم (٢) لمعرفة كيفية تتبع لأخبار مدرسته وقد كان نص السؤال كما يلي : -

كيف تتابع أخبار ادارة مدرستك وتعرف ما يجرى بداخلها عن أحوال المعلمين وعلاقتهم ببعضهم وعلاقتهم بالطلاب وأحوالها التربوية والتعليمية بصفة عامة ؟

- ١ - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات .
- ب - عن طريق الاجتماعات (مجلس ادارة - جمعية عمومية) .
- ج - عن طريق الندوات التى تعقدها مع المعلمين والطلاب .
- د - عن طريق الاستماع الى الأحاديث غير الرسمية للمدرسين ومقابلة بعضهم بعد مواعيد العمل الرسمية ، وبعيدا عن شكيلات العمل .
- هـ - وسائل أخرى ...

(١) المؤلف : الرقابة على الادارة التعليمية الواقع والاصلاح . الانجلو ١٩٧٦ ص ٧ .

(٢) Knezevich, (Stephenz), Administration of Public Education, Harper & Brothers, N. Y. 1962., P. 78.

جدول رقم (١٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢١٥	مستوى الدلالة
أ - عن طريق صندوق الشكاوى والمقترحات	٥	٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - عن طريق الاجتماعات (مجلس إدارة - جمعية عمومية)	٥٥	٥٥		
ج - عن طريق الندوات التي تعقدتها مع المعلمين والطلاب	٢٥	٢٥		
د - عن طريق الاستماع الى الأحاديث غير الرسمية للمدرسين ومقابلة بعضهم بعد مواعيد العمل الرسمية، وبعيدا عن شكايات العمل	١٥	١٥		
هـ - وسائل أخرى ...	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١١٢	د - ح = ٤

وقد أجاب ٥٥ % من عينة البحث وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنهم يتابعون أخبار إدارة مدارسهم عن طريق الاجتماعات (مجلس إدارة - جمعية عمومية) وهي في نظرهم أهم وسائل الاتصال لمعرفة ما يجري بداخل مدارسهم عن أحوال المعلمين وعلاقتهم ببعض الطلاب وأحوال المدرسة التربوية والتعليمية بصفة عامة . وتلى ذلك الندوات التي تعقد مع المعلمين والطلاب بنسبة ٢٥ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ثم عن طريق الاستماع الى الأحاديث غير الرسمية للمدرسين ومقابلة بعضهم بعد مواعيد العمل الرسمية ، وبعيدا عن شكايات العمل بنسبة ١٥ % .

أما الوسائل الأخرى التي طلب الباحث من العينة ذكرها فقد سجلت في الجدول رقم (١٦) .

جدول يبين الوسائل الأخرى ونسبها المئوية :

الوسائل الأخرى	التكرار	النسبة %
- مباشرة العمل من داخل حجرات الدراسة عند زياراتي لها	١٦	٨٠
- اتصالى المستمر مع الطلاب فى مواقع العمل	١٣	٦٥
- العلاقات الشخصية بينى وبين أسرة المدرسة	٨	٤٠
- الاتصال بالتلاميذ عن طريق مكتبة المدرسة	٨	٤٠

ثانيا - العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين :

وقد وجه الباحث عدة أسئلة الى النظار عينة البحث فيما يختص بعمليات العلاقة الانسانية السائدة بين النظار والمعلمين * فبالنسبة للسؤال رقم (٣) *

١ - غياب المعلمين :

- هل تشعر بغياب المعلمين من غير النظر فى دفتر توزيع حصصهم على زملائهم (دفتر الحصص الاحتياطى)

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (١٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدلالة
نعم	٩٥	٩٥		دالة عند مستوى ٠.٠٥
لا	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٦٢	

ويبرز الجدول السابق أن معظم النظائر بنسبة ٩٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ ر. يشعرون بغياب معلمى مدرستهم من غير النظر الى دفتر توزيع حصصهم الاحتياطي ، كما أن ٥ ٪ من المعلمين وبمستوى دالة أرضا عند ٠.١ ر. لا يشعرون بغياب المعلمين ، وربما يرجع السبب فى ذلك الى اعتماد هذه النسبة البسيطة من النظائر على وكلاء المدرسة فى هذا الشأن .

وقد سألنا أعضاء العينة السؤال رقم (٤)

— اذا كنت لا تشعر بغياب المعلمين دون النظر فى دفتر توزيع الحصص الاحتياطي فما السبب ؟

- أ — كثرة عدد المدرسين الذين تشرف عليهم .
- ب — ترك هذه العملية لوكيل المدرسة كلية على أنها من اختصاصه .
- ج — أسباب أخرى ...

جدول رقم (١٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا ٢	مستوى الدلالة
أ — كثرة عدد المدرسين الذين تشرف عليهم	٥٠	٥٠		في دالة
ب — ترك هذه العملية لوكيل المدرسة كلية على أنها من اختصاصه	٥٠	٥٠		
ج — أسباب أخرى ...	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	صفر	د-ج = ٢

يشير الجدول السابق الى تساوى النسبة فى اجابات النظائر فقد كانت نسبة العبارة (أ) ٥٠ ٪ متساوية مع الاجابة (ب) ، ومن الملاحظ أنه عندما طلبنا من النظائر عينة البحث ذكر أسباب أخرى ، لم يجد أية اجابات عندما قمنا بتفريغ الاستقصاء الخاص بهم .

وفي هذا الصدد أيضا سألنا النظار السؤال رقم (٥) .

إذا سألت زملاء لمدرس الغائب عن سبب تغيبه فهل توجد عندهم الإجابة .

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (١٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	ك	مستوى الدلالة
غالبا	٣٥	٣٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
أحيانا	٦٠	٦٠		
نادرا	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨٧١	د - ج = ٢

ويوضح الجدول السابق أن ٣٥ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ غالبا ما يعرفون سبب غياب المعلم عن طريق زملائه ، في حين أجاب ٦٠ % منهم بمستوى دالة عند ٠.٠١ بأنه أحيانا ما يجدون الإجابة لدى زملاء المعلم الغائب .

وقد طلبنا أيضا من أعضاء العينة الأسباب التي تجعل زملاء المعلم الغائب معرفة سبب غياب زميلهم عن طريق السؤال رقم (٦) .

إذا كانت إجابتك على السؤال بغالبا أو أحيانا فما الأسباب التي تجعل الزملاء يستطيعون معرفة سبب غياب زميلهم ؟

أ - يسكنون متقاربين في منطقة واحدة .

ب - تربطهم بعضهم ببعض صداقات عائلية .

ج - يحضرون الى المدرسة سويا كل يوم .

د - أسباب أخرى ...

جدول رقم (١٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	نكا	مستوى الدلالة
أ - يسكنون متقاربين في منطقة واحدة	٢٠	٢٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - تربطهم ببعض صداقات عائلية	٧٠	٧٠		
ج - يحضرون الى المدرسة سويا كل يوم	١٠	١٠		
د - أسباب أخرى ...	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١١٨٦	د-ج=٣

ويشير الجدول السابق أن أهم مصادر معرفه المعلمين سبب غياب أحد زملائهم يعود الى الصداقات العائلية التي تربط المعلمين بعضهم ببعض بنسبة ٧٠ % وبمستوى داله عند ٠.٠٥ ، ثم السكن المتقارب في منطقة واحدة بنسبة ٢٠ % ، ثم الحضور سويا الى المدرسة كل يوم بنسبة ١٠ % ، وهذا يوضح أن الصداقات تلعب دورا هاما في الاتصال بين المعلمين ، وفي خلق جو من الألفة والتعاون .

ب - معرفة مشكلات المعلمين :

ان محاولة ناظر المدرسة معرفة مشكلات المعلمين الذين يعملون معه يؤدي الى ايجاد علاقات انسانية سليمة بمفهومها العلمي الحديث وهي زيادة العمل التعليمي والتربوي حسنا وكفاءة وعدلا ، ويؤدي الى تقوية أواصر الروابط الاجتماعية بينه وبين المعلمين بعضهم وبعض ، فيعنى بمراعاة شعورهم ورغباتهم، ويدأب على رفع الروح المعنوية بينهم ويحرص على خلق التجانس والانسجام بينهم .

ولذلك تضمن الاستقصاء الأسئلة من ٧ - ٩ لمعرفة جهود نظار المدارس الثانوية وما في مستواها ازاء مشكلات المعلمين فبالنسبة للسؤال رقم (٧) .

١- كيف تتعرف على مشكلات معلمي مدرستك ؟

- أ - بسؤالهم مباشرة عن مشكلاتهم .
- ب - بالسماح لهم بمقابلتك دائما وفي أى وقت يشاءون .
- ج - بالسماح لهم بمقابلتك في يوم خاص لبحث مشكلاتهم .
- د - أسباب أخرى ...

جدول رقم (٢٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المعيار	التكرار	النسبة %	ك	مستوى الدلالة
أ - بسؤالهم مباشرة عن مشكلاتهم	١٥	١٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - بالسماح لهم بمقابلتك دائما وفي أى وقت يشاءون	٨٠	٨٠		
ج - بالسماح لهم بمقابلتك في يوم خاص لبحث مشكلاتهم	٥	٥		
د - أسباب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٩	د-ج = ٣

يشير الجدول السابق أن نظار المدارس الثانوية ، يتعرفون على مشكلات معلمي مدارسهم عن طريق السماح لهم بمقابلتهم دائما ، وفي أى وقت يشاءون بنسبة ٨٠ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم يأتى الأسلوب الثانى ، وهو سؤال النظار المعلمين مباشرة عن مشكلاتهم بنسبة ١٥ % ، ثم يأتى أسلوب السماح للمعلمين بمقابلة النظار في يوم محدد وخاص لبحث مشكلاتهم بنسبة ٥ % . ومن الملاحظ أنه لم تذكر عينة النظار أى أساليب أخرى للتعرف على مشكلات معلمين مدارسهم .

أما السؤال رقم (٨) فقد وجهناه للنظار ، ذلك أن معرفة النظار للمعلمين معرفة شخصية يساعد كثيرا في معرفة وحل مشاكلهم .

هل تعرف عددا كبيرا من المعلمين معرفة شخصية ؟

أ - نعم
ب - لا

جدول رقم (٢١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	مستوى الدلالة
نعم	٧٠	٧٠	
لا	٣٠	٣٠	
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٢٢

وقد أجاب ٧٠ % من العينة بمستوى دالة عند ٠.٠١ بأنهم يعرفون عددا كبيرا من المعلمين معرفة شخصية ، في حين أجاب ٣٠ % بأنهم لا يعرفون عددا كبيرا من المعلمين معرفة شخصية ، وبذلك فإنهم يعانون كثيرا في حل مشكلات المعلمين الذين يعملون معهم . وكان لا بد لنا أن نسأل النظائر عن كيفية تنظيم مقابلات المعلمين أصحاب المشكلات .

السؤال رقم (٩)

أ - كيف تنظم مقابلات المعلمين أصحاب المشكلات لك ؟

أ - تخصيص يوم معين في الاسبوع لبحث مشكلاتهم .

ب - تخصيص وقت محدد كل يوم لهذا الغرض .

ج - يقوم وكيل المدرسة بهذه المهمة ويعرض مشكلاتهم عليه .

د - يستطلع أى مدرس مقابلتك في أى وقت .

هـ - أسباب أخرى ...

جدول رقم (٢٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥
أ - تخصيص يوم معين فى الاسبوع لبحث مشكلاتهم	٥	٥	
ب - تخصيص وقت محدد كل يوم لهذا الغرض	-	-	
ج - يقوم وكيل المدرسة بهذه المهمة ويعرض مشكلاتهم عليك	٥	٥	
د - يستطيع أى مدرس مقابلتك فى أى وقت	٩٠	٩٠	
هـ - أساليب أخرى ...	-	-	
المجموع	١٠٠	١٠٠	٤٥٢
		د-ج = ٤	

دالة عند مستوى ٠.٠١

ما هى الأساليب الأخرى ؟

جدول رقم (٢٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

الأساليب	التكرار	النسبة %
الزيارة فى منزله ولا بد من إخطاره قبل الزيارة	٧٥	٧٥

يبرز الجدول رقم (٢٢) أن ٩٠ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ر يقررون فى عمليات تنظيم مقابلات المعلمين أصحاب المشكلات لهم أن أى معلم يستطيع مقابلة الناطر فى أى وقت يشاء ، فى حين أجاب ٥ % فقط من النظار أنهم يخصصون يوماً معيناً فى الاسبوع لبحث مشكلات المعلمين ، فى حين أجاب

يضاً وبقات النسبة أن وكيل المدرسة هو الذى يقوم بمقابلة المعلمين . ثم عرض مشكلاتهم عليه .

وعندما طلبنا من النظار ذكر أساليب أخرى فأننا نلاحظ - كما يبين الجدول رقم (٢٣) - أن ٧٥ ٪ من النظار يزورون المعلمين فى منازلهم ، وأن يكون لدى الـ اتصال الفعال ، ويتم عن طريق تأدية الكثير من الأعمال التربوية التعليمية بكفاءة عالية .

- معرفة آراء المعلمين :

أن معرفة النظار لآراء المعلمين فضلاً على كونه تدعيماً للعلاقات الانسانية ، فإنه يتيح الفرص للمدرسين للابتكار والابداع والتجريب ، وأن يكون وفق خطة مرسومة واشراف ذكى وتوجيه صحيح من جانب ناظر المدرسة ، سألنا عينة البحث عدة أسئلة فى هذا المجال .

فبالنسبة للسؤال رقم (١٠) .

- إذا اردت معرفة رأى المدرسين ووجهات نظرهم فى أمر من الأمور فكيف ذلك ؟

جدول رقم (٢٤)

جدول يبيى تكرار واستجابات العينة مرتبة حسب نسبها المئوية :

العبارة			
التكرار	النسبة ٪	المعلم على	انفراد
٨٠	٨٠	ت مجلس	ادارة المدرسة
٦٥	٦٥	ات مع هيئة التدريس لكل مادة على حدة	
٦٠	٦٠	عية عمومية اذا لزم الأمر	
٥٥	٥٥	ل المدرس	لأول أو وكيل المدرسة
٦٥	٦٥		

أما السؤال رقم (١١) فهذا نصه :
 - هل هناك أساليب تستخدمها مدرستك لتعريف المدرسين بما يجرى
 فى الأقسام العلمية المختلفة من أساليب جديدة فى تدريس مواد هذه الأقسام
 وما يصحب ذلك من أنشطة تربوية وتعليمية ؟
 أ - نعم
 ب - لا

جدول رقم (٢٥)
 جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	أ	مستوى الدلالة
نعم	٧٠	٧٠		
لا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٢٢	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن ٧٠ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ أن
 لديهم أساليب يستخدمونها فى مدارسهم لتعريف المعلمين بما يجرى فى الأقسام
 العلمية المختلفة من أساليب جديدة فى تدريس مواد هذه الأقسام ، وما يصحب
 ذلك من أنشطة تربوية وتعليمية ، فى حين أجاب ٣٠ % بأنه لا توجد لديهم أية
 أساليب ، وهذه ظاهرة خطيرة تهدد النمو التربوى والتعليمى فى مدارسنا
 الثانوية وما فى مستواها .

وقد مثلنا ال ٧٠ % الذين أجابوا « بنعم » ، ما هى أهم الأساليب ؟

سؤال رقم (١٢)

- إذا كانت الاجابة بنعم فما هى أهم هذه الأساليب ؟

جدول رقم (٢٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

النسبة /	التكرار	الأساليب بالترتيب
٨٧ر	٧٠	أفلام تعليمية تعرض على الجميع
٧٥ر	٦٠	اجتماعات مدرسو المواد ونقل خبراتهم
٧٥ر	٦٠	اجتماعات الجمعية العمومية
٧٥ر	٦٠	مسابقات الفصول
٦٨ر٧٥	٥٥	المحاضرات الخاصة والعامة
٦٨ر٧٥	٥٥	الرحلات التربوية أو التعليمية
٦٨ر٧٥	٥٥	مناقشة الأساليب التربوية الحديثة وتطبيق الصالح منها
٦٨ر٧٥	٥٥	عن طريق التوجيه الفني والبرامج التليفزيونية

ثالثا - أدوات الاتصال الورقى بين النظائر والمعلمين :

١ - التقارير :

سبق أن ذكرنا فى الفصل الميدانى السابق الخاص بالمعلمين ، أهمية التقارير ودورها الهام كأداة اتصال فى الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، وكان لا بد للباحث أن يسأل أيضا عينة النظائر مجموعة من الأسئلة لمعرفة وجهات نظرهم بالنسبة للتقارير ومدى فعاليتها فى توصيل المعلومات التربوية والتعليمية .

وكان من بين الأسئلة السؤال الآتى : -

سؤال رقم (١٣) .

- إذا استخدم المدرسون التقارير فى توصيل المعلومات اليك فهل تصور الحقيقة ؟

ج - نادرا

ب - أحيانا

أ - غالبا

جدول رقم (٢٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدلالة
غالباً	٣٥	٣٥	"	دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحياناً	٣٥	٣٥	"	
نادراً	٣٠	٣٠	"	
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٤	د - ح = ٢

لقد أجاب ٣٥ % من النظار بمستوى دالة عند ٠.٠١ أن التقارير غالباً ما تصور الحقيقة ، في حين أجاب ٣٥ % أيضاً من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنها أحياناً ما تصور الحقيقة ، أى أن التقارير قد تصور الحقيقة ، وقد لا تصورها . ثم أجاب ٣٠ % من العينة وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنها نادراً ما تصور الحقيقة ، وكان لا بد للباحث في هذه الحالة أن يسأل النظار إذا كانت التقارير لا تصور الحقيقة فما السبب ؟

سؤال رقم (١٤) .

ـ إذا كانت التقارير التى ترفع اليك من المعلمين لا تصور الحقيقة فما السبب ؟

- أ - لأن التقرير لا يعرض جميع الجوانب الخاصة بالموضوع .
- ب - لأن معلومات التقرير مفككة وغير مترابطة .
- ج - عدم ذكر المعلمين للحقائق السالبة خوفاً من اللوم والعقاب .
- د - محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر بإظهار الجوانب الموجبة فقط .
- هـ - بسبب عدم المام المعلم عند كتابة التقرير الجوانب الهامة للموضوع .
- د - أسباب أخرى ...

جدول رقم (٢٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
أ - لأن التقرير لا يعرض جميع الجوانب الخاصة بالموضوع	٤٠	٤٠		دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لأن معلومات التقرير مفككة وغير مترابطة	١٠	١٠		
ج - عدم ذكر المعلمين الحقائق السالبة خوفا من اللوم والعقاب	٣٠	٣٠		
د - محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر باظهار الجوانب الموجبة فقط	١٠	١٠		
هـ - بسبب عدم المام المعلم عند كتابة التقرير الجوانب الهامة للموضوع	١٠	١٠		
د - أسباب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٨	د = ح = ٥

يظهر الجدول السابق أن أهم أسباب عدم تصوير التقارير للحقيقة ، أن التقرير لا يعرض جميع الجوانب الخاصة بالموضوع بنسبة ٤٠ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم يلي ذلك السبب « عدم ذكر المعلمين الحقائق السالبة خوفا من اللوم والعقاب » بنسبة ٣٠ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم تساوى السببان « لأن معلومات التقرير مفككة وغير مترابطة » و « محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر باظهار الجوانب الهامة للموضوع » اذ بلغت نسبة كل منهما ١٠ % ، هذا ولم يذكر أحدا من النظار أسباب أخرى .

ولقد طلبنا من أعضاء العينة الاجابة على السؤال الآتى : —

سؤال رقم (١٥) .

— هل التقارير المستخدمة في مدرستك تتلاءم مع طبيعة النشاط التربوي والتعليمي الذي تؤديه مدرستك ؟

أ — نعم ب — لا

جدول رقم (٢٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
لا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٠٢	

يبين الجدول السابق أن ٧٠ % من نظار المدارس الثانوية وما في مستواها وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ يقررون أن التقارير المستخدمة في مدارسهم تتلاءم مع طبيعة النشاط التربوي والتعليمي التي تؤديه مدارسهم ، في حين أجاب ٣٠ % من العينة بأن التقارير لا تتلاءم مع طبيعة النشاط التربوي والتعليمي .

كما وجه الباحث السؤال رقم (١٦) للنظار أيضا .

— اذا كانت التقارير المستخدمة في مدرستك مناسبة كوسيلة لتوصيل المعلومات التربوية والتعليمية من المستويات الدنيا الى المستويات العليا ، فلماذا ؟

أ — لأنها عادة تكون مدروسة دراسة كافية .

ب — لأنها عادة تعرض الموضوع بوضوح تام .

ج — لأنها تتعامل مع المعلومات والبيانات بصورة موضوعية .

د — اسباب أخرى .

جدول رقم (٣٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
أ - لأنها عادة تكون مدروسة دراسة كافية	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - لأنها عادة تعرض الموضوع بوضوح تام	٤٥	٤٥		
ج - لأنها تتعامل مع المعلومات والبيانات بصورة موضوعية	٢٥	٢٥		
د - أسباب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٢٩	د - ج = ٣

يشير الجدول رقم (٣٠) الى أن العبارة « عادة تعرض الموضوع وبوضوح تام » وبنسبة ٤٥ % وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ ، في مقدمة الأسباب التي تجعل التقارير المستخدمة مناسبة كوسيلة لوصول المعلومات التربوية والتعليمية من المستويات الدنيا الى المستويات العليا ، ثم تلي ذلك العبارة لأنها عادة ما تكون مدروسة دراسة كافية بنسبة ٣٠ % وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ ، ثم يأتي بعد ذلك السبب « لأنها تتعامل مع المعلومات والبيانات بصورة موضوعية » بنسبة ٢٥ % وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ ، ولم يذكر أحدا من النظار أسباب أخرى تضاف للأسباب المذكورة في الجدول السابق .

ووجه الباحث هذا السؤال لعينة النظار لمعرفة مدى وضوح التقارير التي ترفع اليهم عن طريق المعلمين .

سؤال رقم (١٧) .

هل ترى أن التقارير في مدرستك تعطي صورة صادقة لما تعرضه من موضوعات ومشكلات تربوية وتعليمية ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٣١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدلالة
غالباً	٦٥	٦٥		دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحياناً	٢٥	٢٥		
نادراً	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٩٢٩	د-ح = ٢

وقد أجاب ٦٥ % من العينة بأن التقارير في المدرسة غالباً ما تعطى صورة صادقة لما تعرضه من موضوعات ومشكلات تربوية وتعليمية ، كما أجاب ٢٥ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ بأنها تعطى صورة صادقة لما تعرضه من موضوعات وأجاب ١٠ % فقط من العينة بأنها نادراً ما تعطى الصورة الصادقة المطلوبة .

تقييم النظار للتقارير :

وبصدد معرفة تقييم النظار للمعلمين سأل الباحث عينة النظار الأسئلة الآتية : -

السؤال رقم (١٨) .

- ما رأيك في مزايا وعيوب التقارير كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات التربوية والتعليمية من المعلمين الى المستويات الادارية العليا ؟

المزايا

أ -

ب -

ج -

العيوب

أ -

ب -

ج -

جدول رقم (٣٢٠)
جدول يوضح مزايا وعيوب التقارير ونسبها المئوية :

النسبة %	التكرار	المزايا مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية
٦٥	٦٥	الموضوعات التي تتناولها موضوعية
٦٥	٦٥	تعتبر الموضوعات الواردة بها وافية ومحددة
٦٠	٦٠	الانتفاع عن طريقها بالتجارب الميدانية التربوية المباشرة
٦٠	٦٠	أداة للقضاء على بعض أوجه النقص والقصور في المجالات التربوية
٦٠	٦٠	تسجل الواقع باستمرار
٦٠	٦٠	يمكن مناقشتها وتفسير الغامض منها في كتابتها
٥٥	٥٥	توزيع العمل حيث يسهل البحث وتقصى الحقائق
٥٥	٥٥	فرصة لإظهار كل معلم لنشاطه
٥٥	٥٥	الإلمام بمعوقات العمل
٥٥	٥٥	تهدف إلى توصيل المعلومات المبدئية
٥٥	٥٥	تختصر الوقت

النسبة %	التكرار	العيوب مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية
٧٠	٧٠	تخفى الحقائق ولا تكون كافية
٦٠	٦٠	شكلية مظهرية وبها تكرار
٦٠	٦٠	تستخدم كسلاح يشهر به في وجه المعلمين
٦٠	٦٠	يعوزها الاستقصاء وتحري الدقة
٥٥	٥٥	تعتمد على الأساليب الانشائية
٥٥	٥٥	فد تصدر ممن ليست لهم دراية بأبعادها
٥٥	٥٥	المبالغة والتصوير غير السليم في كتابتها
٥٥	٥٥	خالية من المناقشة صماء
٥٠	٥٠	أسلوبها غير مفهوم وبها تعبيرات غامضة

أما السؤال الآخر في تقييم النظائر لتقارير المعلمين كان السؤال رقم (١٩) .

— هل ترى عيوباً محددة في التقارير التي يرفعها المدرسون اليك ؟

أ — نعم ب — لا

جدول رقم (٢٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٦٠	٦٠		
لا	٤٠	٤٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٠.٠٨	

لقد أجاب ٦٠ % من النظائر وبدون دلالة احصائية بأن هناك عيوباً محددة في التقارير التي ترفع اليهم من المعلمين ، وأجاب أيضاً ٤٠ % بأنه ليست هناك عيوباً محددة ، ولذلك طلبنا من المائة ناظر عينة البحث معرفة هذه العيوب بالتحديد من وجهة نظرهم .

سؤال رقم (٢٠) .

— إذا كان هناك عيوب محددة في التقارير التي يرفعها المعلمون اليك في مدرستك فما هي ؟

أ — لا تتبع منهجاً علمياً في عرض الموضوع وتحليله .

ب — لا تصور الحقيقة .

ج — صياغتها غير دقيقة .

د — اللغة التي يكتب بها التقرير غير سليمة .

- هـ - لا تتضمن المعلومات الكافية بخصوص الموضوع الذي تعالجه .
- و - يعرض بعضها بالتفصيل الجوانب الثانوية للموضوع ويترك الجوانب الأساسية .
- ز - كبر حجم بعضها أكثر مما يجب .
- ح - صغر حجم بعضها أكثر مما يجب .
- ط - عيوب أخرى .

جدول رقم (٣٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المتوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدالة
أ - لا تتبع منهجا علميا في عرض الموضوع وتحليله	١٥	١٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
ب - لا تصور الحقيقة	٥	٥		
ج - صياغتها غير دقيقة	٣٥	٣٥		
د - اللغة التي يكتب بها التقرير غير سليمة	١٥	١٥		
هـ - لا تتضمن المعلومات الكافية بخصوص الموضوع الذي تعالجه	٢٥	٢٥		
و - يعرض بعضها بالتفصيل الجوانب الثانوية للموضوع ويترك الجوانب الأساسية	٥	٥		
ز - كبر حجم بعضها أكثر مما يجب	-	-		
ح - صغر حجم بعضها أكثر مما يجب	-	-		
ط - عيوب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٣٤ر٠	د - ح = ٨

ونرى من الجدول السابق أن أكثر العيوب المحددة في التقارير هو « صياغتها لا تصور الحقيقة » بنسبة ٣٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم يليها « لا تتضمن التقارير المعلومات الكافية بخصوص الموضوع الذى يعالجه بنسبة ٢٥ ٪ ، ثم « لا تتبع منهجا علميا فى عرض الموضوع وتحليله » بنسبة ١٥ ٪ .

أما العيبان « لا تصور التقارير الحقيقة » وأن « بعضها يعرض بالتفصيل الجوانب الثانوية للموضوع ويترك الجوانب الأساسية » بنسبة كل منهما ٥ ٪ فقط .

ومن الملاحظ أن النظائر لم يهتموا بكبر حجم التقرير أو صغره أكثر مما يجب ، فلم نجد له تكرارات أثناء تفريغ اجابات العينة من النظائر ، ولم يذكروا أيضا عيوب أخرى بخلاف العيوب السابقة .

أهمية التقارير لدى النظائر :

وقد وجه الباحث هذا السؤال لمعرفة مدى الأهمية التى يعطيها النظائر للتقارير التى ترفع اليهم ، وهل يجدون وقتا لقراءتها .

سؤال رقم (٢١) .

— هل تجد وقتا لقراءة التقارير التى تصل اليك ؟

أ — غالبا ب — أحيانا ج — نادرا

جدول رقم (٣٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كا	مستوى الدالة
غالبا	١٠٠	١٠٠		
أحيانا	—	—		
نادرا	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٨١٤	د- مع ٢٠

يشير الجدول السابق الى أن جميع نظار المدارس الثانوية وما فى مستواها ، غالبا ما يجدون الوقت لقراءة التقارير التى تعرض عليهم بنسبة ١٠٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، وهذه ظاهرة طيبة للغاية اذ توضح أن التقارير المرفوعة من المعلمين للنظار تؤدي دورها المنشودة والفعال كأداة اتصال فى الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى ثم وجهنا السؤال الآتى لعينة البحث : -

سؤال رقم (٢٢) •

- اذا لم يكن لديك وقتا كافيا لقراءة جميع التقارير التى تصل اليك فكيف تتصرف فى مواجهة هذه التقارير ؟

جدول رقم (٣٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

النسبة ٪	التكرار	العبارة
٤٠	٤٠	احاول قراءتها فى أى وقت من اوقات النهار بعد انتهاء اليوم الدراسى
٢٠	٢٠	عندما يعقد مجلس ادارة المدرسة شهريا او حسب الحاجة
٢٠	٢٠	الماسسة لدراسة أى موضوع فى هذه التقارير
٢٠	٢٠	توزع على المختصين كل فى مجال عمله
٢٠	٢٠	أرفعها الى أحد معاونين لى لصياغتها فى صورة أعم وأشمل

تدريب المعلمين على كتابة التقارير :

لقد أثبتت هذه الدراسة الميدانية أن جميع النظار يقومون بقراءة التقارير التى تصلهم من المعلمين ، وحتى الذين لا يسمح وقتهم بقراءتها فانهم يحاولون معرفة مضمونها ومحتواها بطريقة أو بأخرى ، كما أوضح ذلك الجدول رقم (٣٦) ، لذلك كان من الضرورى تدريب المعلمين على كتابة التقارير بصورة سليمة ، بحيث تمكن ناظر المدرسة من قراءتها دون اضاءة للوقت بحيث لا يكون التقرير

مكتوباً بإيجاز مخل أو بتطويل زائد ، وأن يعرض للموضوع بوضوح حتى يتمكن ناظر المدرسة من الاطمئنان به دون اضياع وقت أو جهد من جانبه ، لذلك سألنا عينة البحث السؤال رقم (٢٣) .

- هل ترى ضرورة لتدريب المعلمين على كتابة التقارير ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٣٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٩٥	٩٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
لا	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٦٢	

يشير الجدول السابق الى أن ٩٥ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ يرون ضرورة تدريب المعلمين على كتابة التقارير ، في حين أجاب ٥ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ يرون أنه ليس هناك ما يدعو لتدريب المعلمين على كتابة التقارير . ثم سألنا أفراد العينة عن الأسباب التي تحدوا بالنظار عدم تدريب المعلمين على كتابة التقارير .

سؤال رقم (٢٤) .

- اذا كنت لا ترى ضرورة لتدريب المعلمين على كتابة التقارير فما السبب ؟

أ - من الممكن معرفة ذلك بالخبرة والمران من ممارسة العمل .

ب - تكاليف التدريب مرتفعة ولا تتناسب مع ما يعود من التدريب من

فائدة .

ج - يضيع الكثير من وقت المعلمين في التدريب .

د - أسباب أخرى .

جدول رقم (٣٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدالة
أ - من الممكن معرفة ذلك بالخبرة والمران من ممارسة العمل	٦٥	٦٥		
ب - تكاليف التدريب مرتفعة ولا تناسب مع ما يعود من التدريب من فائدة	-	-		دالة عند مستوى ٠.٠٥
ج - يضيع الكثير من وقت المعلمين في التدريب	٣٥	٣٥		
د - أسباب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٢١٤	د - ح = ٣

من الملاحظ على الجدول السابق أن ٦٥ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ يرون أنه لا ضرورة لتدريب المعلمين على كتابة التقارير لأن كتابتها تحتاج الى الحسرة والمران من ممارسة العمل ، وقد أجاب أيضا ٣٥ % من العينة وبمستوى دالة عند ٠.٠١ أنه يضيع الكثير من وقت المعلمين في التدريب ولم يذكر أحدا من النظار أن تكاليف التدريب مرتفعة ولا تناسب مع ما يعود من التدريب من فائدة . ويرى الباحث أن الأسباب التي ذكرها النظار تبريرا لعدم تدريب المعلمين على كتابة التقارير استنادا الى أنه من الممكن أن يعرف المعلم ذلك بالخبرة والمران أثناء ممارسته للعمل ، وأن يضيع من وقت المعلمين في التدريب ، لا يتعادل مع تكاليف اضاءة وقت المعلمين ووقت النظار في كتابة تقارير خاطئة مشوشة ، أو بيانات غير مستوفاة ، وكل ذلك يؤثر تأثيرا سيئا في الاتصال

الجيد ، لذلك كان من الضروري تدريب المعلمين على كتابة التقارير ، لتلافي معوقات الاتصال بين النظار والمعلمين ، لدرجة أن النظار ذكروا - عندما طلبنا منهم ذكر أسباب أخرى - أنه يجب أن يدرّب المعلمون عند إعدادهم للمهنة (كليات التربية أو غيرها) على كتابة التقارير وكل ما يتصل بها ، وكانت نسبة الذين ذكروا ذلك ٣٥ ٪ من العينة .

٢ - الخطابات :

الخطابات أداة هامة من أدوات الاتصال الورقي في الإدارة التعليمية على المستوى الإجرائي ، وإذا استخدمت الاستخدام الأمثل فإنها تؤدي إلى فعالية الاتصال ونجاحه في تحقيق أهدافه ، ولذلك سألنا النظار السؤال رقم (٢٥) .

- ما رأيك في استخدام الخطابات كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات والبيانات للمعلمين والعاملين بمدرستك ؟

المزايا : أ -	العيوب : أ -
ب -	ب -
ج -	ج -

(جدول رقم (٣٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة ٪
الاتصال المباشر بالمعلم نفسه	٩٥	٩٥
للضرورة الملحة والقصوى	٧٠	٧٠
التأكد من وصول البيانات الى يد المعلم	٦٥	٦٥
السرعة في توصيل المعلومات	٦٥	٦٥
تثير اهتمام المعلم وملزمة له	٥٥	٥٥

العيوب مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبتها المئوية	التكرار	النسبة /
تستخدم في حالة غياب المعلم فقط	٩٠	٩٠
عدم المواجهة الصريحة	٦٥	٦٥
قد لا تصل بسبب الإهمال في التسليم أو البريد	٦٥	٦٥
تسبب بعض المشاكل بين المعلمين والإداريين بالمدرسة	٦٥	٦٥
كثرة عدد المعلمين مما يجعل الخطابات عبئا على النظار	٥٥	٥٥
معطلة للوقت وتحتاج الى تفسير في بعض عباراتها	٥٥	٥٥

٣ - أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات :

ان صندوق الشكاوى والمقترحات من أساليب الاتصال الورقي الهامه ، وفي حالة استخدامه الاستخدام الأمثل والسليم ، فانه يحقق اتصالا فعالا ويساعد في حل كثير من المشكلات ، بل انه يختصر الوقت الذي يقضيه المعلمون في مقابلة النظار ، كما أنه يساعد أيضا على اكتشاف مواهب المعلمين ، فقد يكون عند بعضهم مقترحات قيمة قد تفيد في الحقل التربوي والتعليمي . وهذه هي الأسئلة التي وردت في الاستقصاء بشأن أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات . سؤال رقم (٢٦) .

- هل تتبع مدرستك أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٤٠)

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٢٠	٢٠		دالة
لا	٨٠	٨٠		عند مستوى ٠.٠١
المجموع	١٠٠	١٠٠	٧ر٢	

بشير الجدول السابق الى أن ٨٠ % من مدارسنا الثانوية وما في مستواها ، ومستوى دالة عند ٠.٠١ لا تستخدم أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات

كوسيلة من وسائل الاتصال بين النظار والمعلمين ، في حين أجاب ٢٠ / من نظار هذه المدارس انهم يستخدمون هذا الأسلوب والواقع أن اهمال مدارسنا لهذا الأسلوب يؤثر على فعالية الاتصال بين النظار والمعلمين . ثم سأل الباحث العينة لمعرفة أسباب عدم استخدام هذا الأسلوب في مدارسنا .

سؤال رقم (٢٧) .

ـ اذا لم يكن لدى مدرستك صندوق للشكاوى والمقترحات فما السبب :
 ا ـ هناك أساليب أخرى لتوصيل المعلومات والشكاوى كالنشرات والاجتماعات (اجتماع مجلس ادارة المدرسة ، اجتماع الجمعية العمومية) والخطابات وغيرها من الأساليب .

ب ـ يتم التعرف على مشكلات ومقترحات المعلمين عن طريق المدرسين الأوائل .

ج ـ السماح للمعلمين والعاملين في المدرسة بمقابلتك في أى وقت .

د ـ أسباب أخرى .

جدول رقم (٤١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدالة
ا ـ هناك أساليب أخرى لتوصيل المعلومات والشكاوى كالنشرات والاجتماعات والخطابات وغيرها من الأساليب	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب ـ يتم التعرف على مشكلات ومقترحات المعلمين عن طريق المدرسين الأوائل	٢٠	٢٠		
ج ـ السماح للمعلمين والعاملين في المدرسة بمقابلتك في أى وقت	٥٠	٥٠		
د ـ أسباب أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٧١	د = ح = ٣

يوضح الجدول السابق أن من أهم الأسباب لعدم وجود صندوق للشكاوى والمقترحات بمدارسنا الثانوية وما في مستواها هو « السماح للمعلمين والعاملين بالمدرسة بمقابلة النظار في أى وقت » بنسبة ٥٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ ر. ثم يلي ذلك السبب « وجود أساليب أخرى لتوصيل المعلومات والشكاوى كالنشرات والاجتماعات » (اجتماع مجلس ادارة المدرسة ، اجتماع الجمعية العمومية) والخطابات وغيرها من الأساليب بنسبة ٣٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ ر. ثم يأتي أخيرا السبب « يتم التعرف على مشكلات ومقترحات المعلمين عن طريق المدرسين الأوائل » بنسبة ٢٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.١ ر.

هذا ولم تذكر العينة أية أسباب أخرى . مهما يكن من أمر فإنه إذا كانت هناك وسائل أخرى للاتصال بين النظار والمعلمين فلا يعنى ذلك اهمال أسلوب صندوق الشكاوى والاقتراحات .

٤ - المذكرات :

تستخدم المذكرات في ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائى عادة بين نظار المدارس الثانوية وما في مستواها وبين الادارة التعليمية العليا ، كمديرى ووكلاء مديريات التربية والتعليم ورؤساء الأقسام التعليمية المختلفة ، والشئون المالية والادارية وموجهى المواد المختلفة الخ . . . وقد تستخدم المذكرات بين النظار والمعلمين فى حالة اذا طلب ناظر المدرسة عمل مذكرة فى أى موضوع علمى أو تربوى أو دارى يريده الناظر من المعلمين .

لذلك تضمن الاستقصاء الذى أعده الباحث للنظار بعض الأسئلة لمعرفة دور المذكرات كأداة من أدوات الاتصال الورقى الهامة .

سؤال رقم (٢٨) .

— ما مدى استخدامك للمذكرات كأسلوب لتوصيل المعلومات للمعلمين والعاملين فى الادارة التعليمية التى تتبعها ؟

أ — كثيرا ما تستخدم فى توصيل المعلومات

ب — أحيانا تستخدم فى توصيل المعلومات

ج — نادرا ما تستخدم فى توصيل المعلومات

جدول رقم (٤٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
أ - كثيرا ما تستخدم في توصيل المعلومات	١٠	١٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - أحيانا تستخدم في توصيل المعلومات	١٠	١٠		
ج - نادرا ما تستخدم في توصيل المعلومات	٨٠	٨٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٨٧١	د - ح - ٢

يبرز الجدول السابق أن نظار المدارس الثانوية بنسبه ٨٠ % وبمستوى داله عند ٠.٠١ نادرا ما يستخدمون المذكرات فى توصيل المعلومات للمعلمين والعاملين فى الادارة التعليمية التى يتبعونها ، بينما أجاب ١٠ % فقط من النظار وبمستوى داله عند ٠.٠١ أنهم كثيرا ما يستخدمون المذكرات فى توصيل المعلومات وهذا يدل على أن مدارسنا الثانوية لا تستخدم المذكرات كأسلوب من أساليب الاتصال رغم ما للمذكرات من أهمية فى هذا الصدد .

تقييم المذكرات :

وبالنسبة لتقييم المذكرات سألنا أفراد العينة السؤال الآتى . -

سؤال رقم (٢٩) .

ما مزايا وعيوب المذكرات فى نظرك كأسلوب من أساليب نقل المعلومات ووجهات النظر ؟

العيوب : أ -

ب -

ج -

المزايا : أ -

ب -

ج -

جدول رقم (٤٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة /
فيها توضيح للمعلومات الواردة بها	٧٥	٧٥
تسجل فيها الملاحظات المختلفة فور طلبها	٧٠	٧٠
فيها مجال كبير للمراجعة والمناقشة	٦٥	٦٥

العيوب مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية	التكرار	النسبة /
لا تؤدي الى الاتصال المباشر بين النظار والمعلمين	٩٠	٩٠
قد لا يفهمها المعلمين والعاملين بالمدرسة كما ينبغي	٦٥	٦٥
أداة بطيئة للاتصال	٦٠	٦٠

رابعاً - أدوات الاتصال الشفهي بين النظار والمعلمين :

١ - المقابلات :

تعتبر المقابلات سواء الشخصية منها أم الجماعية من أهم أدوات الاتصال الشفهي التي تستخدم بين النظار والمعلمين في ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائي . وقد وجه الباحث الأسئلة الآتية عند اجراء الاستقصاء لمعرفة مدى فعالية استخدامات المقابلات كوسيلة من وسائل الاتصال .

سؤال رقم (٣٠) :

- هل تستخدم المقابلة الشخصية اذا أردت توصيل معلومات أو الحصول على بيانات أو احصاءات من المعلمين .

أ - غالباً ب - أحياناً ج - نادراً

جدول رقم (٤٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	ك	مستوى الدلالة
غالباً	٩٠	٩٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحياناً	١٠	١٠		
نادراً	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٧٨٦	د-ج = ٢

يشير الجدول السابق الى أن ٩٠ % من نظار المدارس الثانوية وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ يستخدمون المقابلة الشخصية في توصيل المعلومات أو الحصول على بيانات أو احصاءات من المعلمين . ومعنى هذا أن المقابلة الشخصية هي الأداة الشائعة من أدوات الإتصال الشفهي في الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائي .

أسلوب الباب المفتوح :

وقد طلب الباحث من العينة معرفة رأيهم في الطريقة التي تتم بها المقابلة الشخصية .

سؤال رقم (٣١) :

— هل هناك يوم معين تفتح فيه بابك لتقابل مدرسي مدرستك لتناقش معهم مشاكلهم ؟

ب - لا

أ - نعم

جدول رقم (٤٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٣٠	٣٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
لا	٧٠	٧٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٢٢	

ويبرز الجدول السابق أن ٣٠ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ يخصصون يوما معيناً يفتحون فيه بابهم لمقابلة مدرسي مدارسهم ، حيث يناقشون معهم مشاكلهم ، في حين أجاب ٧٠ % من العينة بأنه لا يخصصون يوما معيناً يفتحون فيه بابهم لمقابلة المعلمين أي أن الـ ٧٠ % من النظار بابهم مفتوحاً باستمرار للمعلمين وفي أي وقت .

كما وجه الباحث السؤال الآتي لمعرفة وجهة نظر النظار في مدى نجاح سياسة اليوم المفتوح .

سؤال رقم (٣٢) .

هل تعتقد أن أسلوب « الباب المفتوح » يحقق حل مشكلات المعلمين ؟

أ - غالباً ب - أحيانا ج - نادراً

جدول رقم (٤٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدلالة
غالباً	٨٥	٨٥		دالة عند مستوى ٠.٠٠١
أحيانا	١٠	١٠		
نادراً	٥	٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٣٠	د - ج - ٢

يبين الجدول السابق أن غالبية النظار بنسبه ٨٥ ٪ وبمستوى داله عند ٠.٠١ ر. يعتقدون أن أسلوب الباب المفتوح يحقق حل مشكلات المعلمين .

ثم حاول الباحث أن يعرف من النظار أسباب نجاح « الباب المفتوح » في تحقيق حل مشكلات المعلمين .

سؤال رقم (٣٣) .

— اذا كنت ترى أن أسلوب « الباب المفتوح » أو اليوم المفتوح يحقق حل مشكلات مدرستك فما السبب ؟

أ — تفرغ ناظر المدرسة في يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعاملين بالمدرسة دون المشاكل الأخرى الخاصة بالمدرسة .

ب — معرفه المعلمين والعاملين بالمدرسة بوقت تقديم شكواهم واعدادهم لما يشغل بالهم من مواضيع لعرضها في هذا اليوم لامكان حلها .

ج — القضاء على شعور البعض بعدم اهتمام النظار بمشكلاتهم نظرا لكثرة أعمالهم .

د — أسباب أخرى .

جدول رقم (٤٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	كأ - ٢	الدلالة مستوى
أ — تفرغ ناظر المدرسة في يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعاملين بالمدرسة دون المشاكل الأخرى الخاصة بالمدرسة	٢٠	٢٠		
ب — معرفه المعلمين والعاملين بالمدرسة بوقت شكواهم واعدادهم لما يشغل بالهم من مواضيع لعرضها في هذا اليوم لامكان حلها	٤٠	٤٠		
ج — القضاء على شعور البعض بعدم اهتمام النظار بمشكلاتهم نظرا لكثرة أعمالهم	٤٠	٤٠		
د — أسباب أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٨٣	د ح = ٣

دالة عند مستوى

٠.٠١

٢

٢

تتضمن اجابات النظار فى الجدول السابق أن فى مقدمة الأسباب التى تؤدى الى نجاح أسلوب « الباب المفتوح » أو « اليوم المفتوح » فى تحقيق حل مشكلات مدارسهم ، السبب « معرفة المعلمين والعاملين بالمدرسة بوقت تقديم شكواهم ، واعدادهم لما يشغل بالهم من مواضيع لعرضها فى هذا اليوم لإمكان حلها » بنسبة ٤٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، وتساوى معه فى النسبة السبب « القضاء على شعور البعض بعدم اهتمام النظار بمشكلاتهم نظرا لكثرة أعمالهم » . أما السبب « تفرغ ناظر المدرسة فى يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعاملين بالمدرسة دون المشاكل الأخرى الخاصة بالمدرسة » فنسبته ٢٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ . أما بالنسبة للإجابة على الأسباب الأخرى غير التى وردت فى السؤال رقم (٣٣) فقد سجلها الجدول الآتى -

جدول رقم (٤٨)

جدول يبين الأسباب مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية :

الأسباب	التكرار	النسبة ٪
سياسة الباب المفتوح مجددة لما يسودها من تفاهم وعلاقات انسانية	٧٥	٧٥
سياسة الباب المفتوح تعتبر أداة اتصال مباشر بيننا وبين المعلمين والعاملين	٦٥	٦٥

ولقد ورد فى الاستقصاء أيضا هذا السؤال لمعرفة الأسلوب الذى تتبعه ناظر المدرسة الثانوية فى مقابلة المعلمين فى حالة عدم وجود اليوم المفتوح .

سؤال رقم (٣٤) .

ا - إذا لم يكن هناك « يوم مفتوح » فما الأسلوب الذى تتبعه لمقابلة المعلمين والعاملين فى مدرستك .

أ - بابى مفتوح دائما وفى جميع الأوقات .

ب - مقابلة المدرسون الأوائل للمواد المختلفة كمندوبين عن المعلمين بسبب معرفتهم لمشكلات هؤلاء المعلمين .

- ج - ينظم اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بصفة دورية .
د - أساليب أخرى .

جدول رقم (٤٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدالة
أ - بابى مفتوح دائما وفى جميع الأوقات	٨٠	٨٠		
ب - مقابلة المدرسون الأوائل للمواد المختلفة كمندوبين عن المعلمين بسبب معرفتهم لمشكلاتهم	٥	٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
ج - ينظم اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بصفة دورية	١٥	١٥		
د - أساليب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٩	د-ج=٢

يشير الجدول السابق الى أن ٨٠ % من النظار عينة البحث ، وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ر . بابهم مفتوح دائما ، وفى جميع الأوقات للمعلمين ، ويعتبرونه الأسلوب الأمثل لمقابلة المعلمين فى حالة عدم وجود اليوم المفتوح ، فى حين أجاب ٥ % من النظار بأنهم يقابلون المدرسين الأوائل للمواد المختلفة كمندوبين عن المعلمين بسبب معرفتهم لمشكلاتهم وذكر ١٥ % من العينة وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ر . أنهم ينظمون اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة بصفة دورية .
أما الأساليب الأخرى فتتضح من الجدول التالى :

جدول رقم (٤٩)

الأساليب	التكرار	النسبة %
مجلس ادارة المدرسة	٨٠	٨٠

وقد ورد السؤال الآتي في الاستقصاء لمعرفة مدى مناسبة سياسة اليوم المفتوح لحل مشكلات المعلمين .

— هل تعتقد أن سياسة « اليوم المفتوح » مناسبة لحل مشكلات المعلمين والعاملين بمدرستك .

أ — نعم ب — لا

جدول رقم (٥٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٧٠	٧٠		
لا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٢٢	دالة عند مستوى ٠.٠١

يبرز هذا الجدول أن ٧٠ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ يرون أن سياسة « الباب المفتوح » مناسبة لحل ما يصادفه المعلمون من مشكلات بالرغم من أن ٧٠ % من النظار لا يخصصون يوما معيناً يفتحون فيه بابهم لمقابلة المعلمين والاتصال بهم (ارجع الى الجدول رقم ٤٥) ، وقد أجاب أيضا ٣٠ % من عينه البحث أن سياسة الباب المفتوح غير مناسبة لحل مشكلات المعلمين .

ويرى الباحث أن سياسة الباب المفتوح غير ملائمة إطلاقاً لاتصال النظائر بالمعلمين ، لأن تحديد يوم معين لبحث مشاكل المعلمين ، قد تطف عتبة فى حل بعض المشاكل التى لا تتحمل التأجيل ، خاصة وأن اليوم الدراسى ، مليء بالعديد من المشاكل من حيث الجدول المدرسى بحصصه الأصلية والاحتياطية ، ومشكلات الملامية المختلفة ، وتنظيم عملية التعليم والتعلم ومشكلات الأنشطة التربوية داخل الفصل وخارجه الخ وتأجيل مثل هذه المشكلات يؤثر فى عمل اليوم الدراسى ، بل يقلل من « الانتاجية التربوية والتعليمية للمدرسة » .

ومن جانب آخر ، فإن تحديد يوم معين لبحث مشكلات المعلمين والعملية التربوية ، قد لا يكفى لحل كل المشاكل ، مما يترتب عليه تراكم المشكلات حتى يحين موعد يوم الباب المفتوح للأسبوع المقبل وهكذا لذلك كان من الضرورى عند اتباع سياسة الباب المفتوح فى المجتمع المدرسى أن يتبع بجانبه أساليب أخرى بين النظائر والمعلمين ، فى حالات المشكلات العاجلة لتكون هذه الأساليب فى خدمة المعلمين ولانجاح العملية التربوية والتعليمية .

ومن الملاحظ أنه بالرغم مما أوضحناه من عيوب سياسة الباب المفتوح ، إلا أنه له بعض المزايا ، فى مقدمتها اشعار المعلمين بأن ناظر مدرستهم يفكر فيهم ، وفى مشكلاتهم ، فيحدد لهم من وقته لبحثها ومناقشتها ، وهذا الشعور يبعث فى المعلمين الشعور بالرضا عن عملهم ويقوى من العلاقات التى تربطهم بناظرهم ، وينبغى أن يتسم هذا الوقت المخصص للمعلمين بالجدية ، لا بالشكليات والمظهرية .

تقييم المقابلة الشخصية :

ولتقييم المقابلة الشخصية بين النظائر والمعلمين ، كان لا بد من سـؤال النظائر عن رأيهم فى استخدام المقابلة الشخصية كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات والآراء والتوجيهات للمعلمين .

سؤال رقم (٣٦) .

ما رأيك فى المقابلة الشخصية كأسلوب من أساليب توصيل المعلومات والآراء والتوجيهات للمعلمين فى مدرستك ؟

العيوب : أ -

ب -

ج -

المزايا : أ -

ب -

ج -

جدول رقم (٥١)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة طبقاً لنسبتها المئوية :

المزايا	التكرار	النسبة %
دراسة بعض الآراء وعرض المشكلات والعمل على حلها	٧٠	٧٠
تنسجم بالديمقراطية والاحترام المتبادل	٦٥	٦٥
الصراحة التامة في المناقشات	٦٠	٦٠
الوضوح والسرية	٦٠	٦٠
الاتصال المباشر والسريع	٥٥	٥٥
تزيد من الروابط الاجتماعية والتربوية بين النظار والمعلمين	٥٥	٥٥
غير مكلفة وتلصافى فيها النفوس	٥٠	٥٠
العيوب	التكرار	النسبة %
في بعض الأحيان لا يستطيع المعلم أن يفضى بما في		
نفسه لأسباب خاصة	٦٠	٦٠
الجدل أحيانا	٤٠	٤٠

٢ - الرحلات :

ذكرنا في الفصل الميداني الخاص بالمعلمين أن الرحلات من أحسن الفرص لتوثيق الصلات بين النظار والمعلمين والتلاميذ ، وكان لا بد لنا أن نعرف رأى النظار في الرحلات .

سؤال رقم (٣٧) .

هل تنظم المدرسة رحلات من وقت الى آخر ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٥٢)

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٩٠	٩٠		دالة عند مستوى ٠.٠٠١
لا	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٢ر٨	

يشير هذا الجدول الى أن ٩٠ % من نظار مدارسنا الثانوية وما في مستواها وبمستوى دالة عند ٠.٠٠١ تنظم مدارسهم رحلات من وقت لآخر ، في حين أجاب ١٠ % من النظار بأن مدارسهم لا تنظم رحلات من وقت لآخر . وقد تضمن الاستقصاء السؤال الآتي لمعرفة مدى اهتمام النظار بهذه الرحلات ومشاركتهم الاجابية فيها .

سؤال رقم (٣٨) .

- هل يتسع وقتك للاستراخ في هذه الرحلات خاصة التربوية منها حيث تعم الفائدة لأسرة المدرسة كلها ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - غالبا

جدول رقم (٥٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
غالبا	٢٥	٢٥		دالة عند مستوى ٠.٠٠١
أحيانا	٤٥	٤٥		
نادرا	٣٠	٣٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٢ر٨	د-ح ٢

الملاحظ على هذا الجدول أن ٢٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ . يشتركون في الرحلات التي تنظمها مدارسهم ، وخاصة الرحلات الربوية ، وأجاب أيضا ٤٥ ٪ منهم وبمستوى دالة عند ٠.٠١ . بأنهم أحيانا يشتركون في هذه الرحلات ، كما ذكر ٣٠ ٪ منهم بأنه من النادر اشتراكهم في هذه الرحلات .

والواقع أن هذه النسبة التي غالبا ما تشترك في الرحلات نسبة قليلة وهذا يؤدي بدوره الى الاقلال من فعالية الرحلات كأداة اتصال بين النظار والمعلمين ، لذلك سألنا عيه البحث السؤال التالي لمعرفة سبب عدم اشتراك بعضهم في الرحلات التي تنظمها مدارسهم .

السؤال رقم (٣٩) .

— اذا لم تشترك في هذه الرحلات فما السبب ؟

أ — كثرة مشاكل العمل وانشغالك بها .

ب — أسباب أخرى .

جدول رقم (٥٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة ٪	Δ	مستوى الدالة
أ — كثرة مشغالك بالعمل	١٠٠	١٠٠		
— وانشغالك بها	—	—		
ب — أسباب أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٤٤٤	دالة عند مستوى ٠.٠١

يشير هذا الجدول الى أن جميع النظار بنسبة ١٠٠ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠١ يقررون أن سبب عدم اشتراكهم في الرحلات يعود الى كثرة مشاكل العمل وانشغالهم به ، وعندما طلبنا منهم ذكر أسباب أخرى كانت اجاباتهم كما يوضحها الجدول التالي : —

جدول رقم (٥٥)

جدول يبين الأسباب الأخرى مرتبة حسب تكراراتها ونسبها المئوية

الأسباب	التكرار	النسبة /
المدرسة بها الكثير من المواقف التربوية والتعليمية	٧٥	٧٥
فحتاج متابعة مستمرة	٧٠	٧٠
قد تعوقني النواحي الصحية	٦٥	٦٥
اعتقاد رؤسائي بأن اشتراكى فى الرحلات ضربا من اللهو		

٣ - الحفلات والندوات :

ينظر للحفلات والندوات التى تعقد فى مدارسنا على أنها لون من ألوان اللهو واللعب ، والواقع أن الحفلات والندوات تعتبر من أهم أدوات الاتصال بين النظار والمعلمين والتلاميذ ، بل هى مجال تربوى خصب يعبر فيه الجميع عن ميولهم وبشبعون حاجاتهم ، بل ان فى الحفلات والندوات ، فرصا طيبة لتوثيق الصلة بين المدرسة والبيئة والتعرف على كنهها ومشكلاتها ، والوعى بها ، والتفكير فى حلول هذه المشكلات .

لذلك سألنا عينة البحث من النظار السؤال الآتى : -

سؤال رقم (٤٠) .

- هل تنظم المدرسة حفلات وندوات من وقت لآخر ؟

أ - نعم ب - لا

جدول رقم (٥٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
نعم	٨٥	٨٥		
لا	١٥	١٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٩٨	دالة عند مستوى ٠.٠٠١

يبين الجدول السابق أن ٨٥ ٪ من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠٠١ ر. تنظيم مدارسهم حفلات وندوات من وقت لآخر ، وأجاب ١٥ ٪ فقط بأن مدارسهم لا تنظم حفلات وندوات من وقت لآخر ، ثم سألنا النظار أيضا عن مدى اشتراكهم في هذه الحفلات والندوات .

سؤال رقم (٤١) .

— هل تشترك في الحفلات والندوات التي تقيمها مدرستك ؟

أ — غالبا ب — أحيانا ج — نادرا

جدول رقم (٥٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبتها المئوية :

العبرة	التكرار	النسبة	كا	مستوى الدالة
غالبا	٩٥.	٩٥		دالة عند مستوى ٠.٠٠١
أحيانا	٥	٥		
نادرا	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٣٦٢٤	د - ج = ٢

يبرز هذا الجدول أن غالبية النظار بنسبة ٩٥ ٪ وبمستوى دالة عند ٠.٠٠١ ر. يشتركون في الحفلات والندوات التي تقيمها مدارسهم ، في حين أجاب ٥ ٪ فقط بأنهم أحيانا ما يحضرون هذه الحفلات والندوات ، ولم يذكر أحدا من النظار أنهم نادرا ما يحضرون هذه الحفلات والندوات . ويرجع السبب في أن غالبية النظار يحضرون الحفلات والندوات ، أن هذه الحفلات والندوات تعقد في مدارسهم فمن السهل عليهم حضورها ، ولكن رغم ذلك ، فقد حرص الاستقصاء أن يتضمن سؤالا لمعرفة سبب عزوف بعض هؤلاء النظار من حضور هذه الحفلات والندوات .

سؤال رقم (٤٢) .

— اذا لم تشترك فى الحفلات والندوات فما السبب ؟

جدول رقم (٥٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %
كثرة الأعباء الملقاة على عاتقنا .		

وحقيقة الأمر أن كثرة الأعباء المتنوعة الملقاة على عاتق النظائر والنسب دور مشتركهم فى الحفلات والندوات ، تعود الى أنهم ينبغي أن يسلموا بأن إدارة المدرسة ليست وقفا عليهم ، اقناعا منهم بأن هذا العبء لو صار شركة بينهم وبين المدرسين يتناوبون القيام بمسئولياته ، يكون ادعى لنجاح المدرسة من ناحية ، ولنحمس المدرسين لمدرستهم من ناحية أخرى ، بشرط أن يكون اشتراك هؤلاء فى إدارة المدرسة ، بقصد التعاون ، وتخفيف العبء فى جو من التسامح ، أكثر من الرغبة فى التسلط وحب الظهور وانتزاع السلطة .

٤ - مجلس إدارة المدرسة والاجتماعات المختلفة :

الاجتماعات المدرسية (كمجلس إدارة المدرسة أو مجلس الجمعية العمومية للمدرسة) تلعب دورا هاما فى الإدارة التعليمية على المستوى الاجرائى ، اذ تعتمد من الوسائل الأساسية والهامة للاشراف الادارى التى لا يستغنى عنها مدير أو ناظر المدرسة فى ممارسة النشاط التربوى والتعليمى ، بل وفى نجاح ادارته . وهذه الاجتماعات أيضا من أفضل الوسائل للاتصال الشفهي لأنه عن طريقها يتم تبادل وجهات النظر بين النظائر والمعلمين ، اذ يشعر المعلمون بقرب الإدارة المدرسية لهم ، وأنها موضع ثقتهم ، مما يزيد من كفاءة العملية التربوية والتعليمية ويشجعهم على العمل الإيجابى المثمر . لذلك سألنا عينة البحث بعض الأسئلة لمعرفة مدى استخدام مجلس إدارة المدرسة كوسيلة من وسائل الاتصال داخل المجتمع المدرسى .

سؤال رقم (٣٤) .

— هل تنشر بعض محاضر مجلس إدارة المدرسة (اجتماع المدرسين الأوائل) ليطالع عليها جميع المعلمين ؟

أ - غالباً ب - أحياناً ج - نادراً

جدول رقم (٥٩)

حاصل بين تكرار واستجابات العينة ونسبها المثوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
غالباً	٧٠	٧٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحياناً	٢٠	٢٠		
نادراً	١٠	١٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١١٨٦	د - ج = ٢

يرصيح الجدول السابق أن ٧٠ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ . ينشرون محاضر مجلس إدارة مدارسهم ليطالع عليها جميع المعلمين ، في حين ذكر ٢٠ % من النظار ، أنه أحياناً ما ينشرون محاضر مجلس إدارة مدارسهم ، وأجاب ١٠ % بمستوى دالة عند ٠.٠٥ أنه من النادر نشر هذه المحاضر ، ورغم أن هذه النسبة قليلة إلا أنه ينبغي نشر محاضر مجلس إدارة المدارس ، فالشائع في مدارسنا أن المعلمين يوقعون عليها بالعلم فقط ، والواجب أن يكون مع كل معلم صورة من هذه المحاضر ، حتى تصبح بالنسبة للمعلم مرجعاً ، يقلب البصر فيه كلما احتاج إلى ذلك ، وقد وجه للنظار السؤال التالي لمعرفة الطرق المستخدمة في نشر بعض ما تتضمنه محاضر اجتماعات مجلس إدارة المدارس .

سؤال رقم (٤٤) .

— إذا كانت بعض قرارات مجلس إدارة المدرسة تنشر على المدرسين والعاملين بمدارسك ، فما هي الوسيلة المستخدمة في ذلك ؟

أ - صحف الحائط .

ب - مجلة المدرسه .

ج - النشرات .

د - اجتماعات الجمعية العمومية .

هـ - وسائل أخرى .

جدول رقم (٦٠)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كـ	مستوى الدالة
أ - صحف الحائط	—	—		دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - مجلة المدرسه	—	—		
ج - النشرات	٤٥	٤٥		
د - اجتماعات الجمعية العمومية	٥٥	٥٥		
هـ - وسائل أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٢٠٤	ج - ٤

يظهر الجدول السابق أن محاضر اجتماعات ادارة المدرسه التي نشر على المعلمين يستخدم ٤٥ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ في شرها النشرات ، في حين يستخدم ٥٥ % من النظار ، وبمستوى دالة عند ٠.٠١ في شرها اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسه وهي التي تشمل جميع المعلمين ولم يذكر أحدا من النظار أنهم يستخدمون صحف الحائط ، أو مجلة المدرسه والواقع أنه ينبغي على النظار أن يستخدموا جميعا النشرات في توصيلها للمعلمين، وكذلك في اجتماعات الجمعية العمومية ، صحيح أن هذه المحاضر تناقش في

الجمعية العمومية ، ولكن من الأفضل دعم ايصالها عن طريق النشرات أيضا ، لما للنشرات من أهمية في ابصال المعلومات والبيانات التربوية والتعليمية المختلفة للمعلمين .

أما الوسائل الأخرى التي ذكرها النظار - بخلاف ما ذكر في السؤال رقم (٤٤) - فيوضحها الجدول التالي : -

جدول رقم (٦١)

جدول يبين الوسائل الأخرى مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبتها المئوية

الوسائل	التكرار	النسبة %
- اجتماعات المدرسين الأوائل مع أعضاء هيئة التدريس المختلفة		
	٧٠	٧٠
- المتابعة		
	٦٥	٦٥
- الاذاعة المدرسية والأوامر التي تذاغ يوميا		
	٣٥	٣٥

وكان من الطبيعي أن نسأل عينة البحث عن أسباب عدم نشر بعض القرارات الواردة في محاضر مجلس إدارة المدرسة .

سؤال رقم (٤٥) .

- إذا كانت قرارات مجلس إدارة المدرسة لا ينشر بعضها على المعلمين والعاملين في مدرستك فما السبب ؟

أ - لأنها تنقسم بالسرية التامة ومن صالح العمل عدم نشرها .

ب - قد يهم بعضها أي الجزء غير السرى فئة معينة وليس جميع المعلمين والعاملين في مدرستك ، فلا داعي لنشرها على الجميع .

ج - أسباب أخرى .

جدول رقم (٦٢)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المثوبة :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٣	مستوى الدلالة
أ - لأنها تنقسم بالسرية التامة ومن صالح العمل عدم نشرها	٣٥	٣٥		دالة عند مستوى ٠.٠٥
ب - فد يهم بعضها أى الجزء غير السرى فئة معينة وليس جميع العاملين والعاملين فى مدرستك ، فلا داعى لنشرها على الجميع	٦٥	٦٥		
ج - أسباب أخرى	—	—		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٨	
			د - ح = ٢	

يظهر الجدول السابق أن ٣٥ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠٥ ،
يعررون أن سبب عدم نشر بعض قرارات مجلس إدارة المدرسة على المعلمين
والعاملين فى المدرسة ، يرجع الى أن هذه القرارات تنقسم بالسرية التامة ، ومن
صالح العمل عدم نشرها ، فى حين أجاب ٦٥ % من النظار أن السبب يرجع الى
أن الجزء غير السرى من القرارات قد يهم فئة معينة ، وليس جميع المعلمين والعاملين
فى المدرسة ، فلا داعى لنشرها على الجميع . هذا ومن الملاحظ أن النظار لم يذكروا
أسبابا أخرى لعدم نشر بعض قرارات مجلس إدارة المدرسة على المعلمين والعاملين
وبها .

وقد تضمن الاستقصاء السؤال التالى : —

سؤال رقم (٤٦) .

— ما هى الاجتماعات التى تعقدتها مع المعلمين بخلاف مجلس إدارة المدرسة
والجمعية العمومية ؟

ب - ...

أ - ...

جدول رقم (٦٣)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة طبقاً لنسبها المئوية :

الاجتماعات	التكرار	النسبة %
اجتماعات لكل مادة على حدة لمعرفة مشكلاتها	٧٥	٧٥
مجلس الآباء والمعلمين	٦٥	٦٥
مجلس الرواد والنشاط	٦٠	٦٠
الامتحانات (الشهرية - نصف العام - آخر العام)	٥٥	٥٥
اجتماعات طارئة وبنت الساعة	٥٥	٥٥
اجتماعات دورية للتعارف والاستعداد لبداية العام	٥٥	٥٥
اجتماع مفاجيء للمعلمين في حجراتهم	٤٥	٤٥
اجتماعات فرعية للبعض حين يستدعي الأمر	٤٠	٤٠
اجتماعات في فترات الراحة بين الدروس أثناء اليوم الدراسي	٤٠	٤٠

وطالما تعددت الاجتماعات التي يعقدها النظار مع المعلمين كان لا بد من سؤال عينة البحث عن الدافع لعقد مثل هذه الاجتماعات .

سؤال رقم (٤٧) .

ما الدافع لعقد هذه الاجتماعات مع المعلمين ؟

- أ - مناقشة السياسة والأهداف التربوية العامة لمدرستك .
- ب - وضع خطة للتعاون بين أفراد أسرة مدرستك .
- ج - مناقشة المشكلات التي تعترض طريق العملية التربوية .
- د - مجرد تبادل الرأي والمعلومات والتعرف على وجهات النظر .
- هـ - متابعة تنفيذ التعليمات ومعرفة ما تم منها وما لم يتم وأسباب ذلك .
- و - أسباب أخرى .

جدول رقم (٦٤)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
أ - مناقشة السياسة والأهداف التربوية العامة لمدرستك	٢٠	٢٠		
ب - وضع خطر للتعاون بين أفراد أسرة مدرستك	٢٠	٢٠		
ج - مناقشة المشكلات التي تعترض طريق العملية التربوية	٢٠	٢٠		
د - مجرد تبادل الرأي والمعلومات والتعرف على وجهات النظر	٢٠	٢٠		
هـ - متابعة تنفيذ التعليمات ما تم منها وما لم يتم وأسباب ذلك	٢٠	٢٠		
و - أسباب أخرى	-	-		
المجموع	١٠٠	١٠٠	صفر	د - ج = ٥

نلاحظ من هذا الجدول أن جميع الدوافع وراء عقد النظائر لهذه الاجتماعات مع المعلمين والتي ذكرت في السؤال رقم (٤٧) ، قد تساوت من حيث التكرار والنسبة المئوية وبغير دلالة احصائية ، وهذا يدل على أن جميع الاجتماعات التي بينها الجدول رقم (٦٣) والتي تبلغ حوالى تسع اجتماعات بخلاف اجتماعى مجلس الإدارة والجمعية العمومية ، تكمن وراءها الأسباب والدوافع السالفة الذكر .

• • التليفون :

عتبر التليفون بفروعه وتوصيلاته الداخلية وسيلة هامة من وسائل الاتصال الشفهى ، فهو من غير شك أداة من أدوات انجاز الأعمال بسرعة بعدد

عن روتين المكاتبات والموقيعات والاحالة الى جهة الاختصاص الخ ٠٠٠ لذلك وجهت بعض الأسئلة الى السادة مديري ونظار المدارس الثانوية وما في مسنواها لمعرفة دور التلفون كوسيلة اتصال فعالة في الإدارة المدرسية .

سؤال رقم (٤٨) .

— هل تلجأ للتليفون وفروعه وتوصيلاته الداخلية لتوصيل معلومات و تعليمات هامة الى المعلمين .

أ — غالباً ب — أحيانا ج — نادرا

جدول رقم (٦٥)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	كا	مستوى الدلالة
غالباً	١٥	١٥		دالة عند مستوى ٠.٠١
أحيانا	٢٥	٢٥		
نادرا	٦٠	٦٠		
المجموع	١٠٠	١٠٠	٦٤٣	د-ح = ٢

يبين الجدول السابق أن ١٥ % من النظار وبمستوى دالة عند ٠.٠١ غالباً ما يلجأون للتليفون وفروعه وتوصيلاته الداخلية لتوصيل معلومات أو تعليمات هامة الى المعلمين ، في حين ذكر ٢٥ % من هؤلاء النظار بأنهم أحيانا ما يلجأون الى استخدام التليفون ، وفي ذات الوقت أجاب ٦٠ % من النظار بأنهم نادرا ما يستخدمون التليفون للاتصال بالمعلمين .

والواقع أن نظار مدارسنا يستخدمون التليفون للاتصال بأفراد الإدارة التعليمية العليا (كمدير عام مديرية التربية والتعليم ، أو وكيلها أو رؤساء

أقسام المراحل التعليمية المختلفة والموجهين الخ (٠٠٠) ، وقلما يستخدمون للاتصال بالمعلمين ، ولذلك من الضروري استخدام التوصيلات السليقونية داخل المدرسة ليتم الاتصال بين النظائر والمعلمين ، مما ينعكس أثره في نجاح العملية التربوية والتعليمية .

وقد تضمن الاستقصاء السؤال التالي لمعرفة آراء النظائر في مزايا وعيوب استخدام السليقون كأداة اتصال في المجتمع المدرسي .

سؤال رقم (٤٩) .

— ما رأيك في مزايا وعيوب التليفون كاسلوب من أساليب توصيل المعلومات البيانات والتوجيهات ؟

العيوب : أ — ٠٠٠٠٠	المزايا : أ — ٠٠٠٠٠
ب — ٠٠٠٠٠	ب — ٠٠٠٠٠
ج — ٠٠٠٠٠	ج — ٠٠٠٠٠

جدول رقم (٦٦)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية		
التكرار	النسبة %	
٧٥	٧٥	— الاتصال المباشر وتبادل الآراء وتلقى التعليمات
٧٠	٧٠	— حل بعض المشاكل خارج جدران الفصل
٧٠	٧٠	— توصيل المعلومات والقرارات الصادرة من الجهات العليا والتي تتطلب السرعة والفورية
العيوب مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبها المئوية		
المكرار	النسبة %	
٨٠	٨٠	— من السهولة التخلص من المسؤولية لأن الكلام غير رسمي
٨٠	٨٠	— من الصعب الرجوع للمعلومات لأنها غير مدونة
٧٥	٧٥	— السهو والنسيان اذا كان الحديث طويلا

٦ - الإذاعة المدرسية :

الإذاعة المدرسية هي إحدى أدوات الاتصال الشفهي الهامة التي تنقسم بقدرة على تعبئة الأصوات التي يسهل الاستماع إليها ، وبالرغم من أنها تعتمد على حاسة استقبال واحدة فقط هي حاسة السمع ، إلا أن الاستفادة منها تتطلب مسمعا واعيا نافذا لما يسمع ، قادرا على التركيز بصفة خاصة ، وخير من تنطبق عليه هذه الصفات والشروط معلم المرحلة الثانوية وما في مستواها ، لذلك سألنا أعضاء العينة من النظائر السؤال التالي : -

- هل تستخدم إذاعة المدرسة لتوصيل معلوماتك أو تعليمات هامة الى المعلمين ؟

أ - غالبا ب - أحيانا ج - نادرا

جدول رقم (٦٧)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

العبارة	التكرار	النسبة %	٢٥	مستوى الدلالة
غالبا	٢٠	٢٠		دالة عند مستوى ٠.٠٥
أحيانا	٤٥	٤٥		
نادرا	٣٥	٣٥		
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٨٥	د ج = ٢

مؤكد هذا الجدول أن ٢٠ % من النظائر بمستوى دالة عند ٠.٠١ غالبا ما يستخدمون الإذاعة المدرسية لتوصيل المعلومات أو التعليمات الهامة للمعلمين ، في حين ذكر ٤٥ % من هؤلاء النظائر أنهم أحيانا ما يستخدمون الإذاعة المدرسية في هذا الغرض ، ثم ذكر ٣٥ % منهم بمستوى دالة عند ٠.٠١ أنهم نادرا ما يستخدمون الإذاعة لتوصيل المعلومات للمعلمين ، وربما السبب في عدم اقبال

النظار على استخدام الاذاعة المدرسية في توصيل المعلومات للمعلمين أن الاذاعة المدرسية تستخدم عادة في « ضبط وربط » طابور الصباح أو عن طريقها يلقى بعض المعلمين والطلاب الكلمات المناسبة على جميع فصول المدرسة المصطفة في الفناء المخصص لهم . والشائع أيضا في مدارسنا أن الاذاعة المدرسية مخصصة لطلاب وقلما يستخدمها النظار في توصيل المعلومات والتعليمات الهامة للمعلمين على اعتبار أن هذه المعلومات خاصة بهم ، ولا يجوز أن يعرفها الطلاب ، ولكن من الممكن أن يستخدم النظار الاذاعة المدرسية في توصيل المعلومات والتعليمات الهامة للمعلمين بحيث تعم الفائدة المعلمين والطلاب سويا ، وعن طريق هذا الاتصال يتم دفع العملية التربوية والتعليمية الى هدفها المنشودة .

تقييم الاذاعة المدرسية :

وطالما كانت للاذاعة المدرسية هذه الأهمية كأداة هامة للاتصال لذلك أردنا من النظار تقييم هذه الأداة عن طريق السؤال رقم (٥١) .

— اذكر مزايا أو عيوب استخدام الاذاعة المدرسية لتوصيل هذه التعليمات ؟

أ -

ب -

ج -

جدول رقم (٦٨)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة ونسبها المئوية :

المزايا مرتبة حسب نسبها المئوية	التكرار	النسبة /
— تستخدم في حالة التوجيهات العامة التي لا تمس احساس المعلمين	٧٥	٧٥
— سريعة وموفرة للوقت والجهد	٧٠	٧٠
— طريقة لاقتناع المعلمين	٦٥	٦٥

العيوب مرتبة حسب نسبتها المئوية	التكرار	النسبة %
- لا تصلح للتوجيهات والتعليمات السرية	٧٥	٧٥
- يعرف الطلبة أسرار المعلمين	٧٥	٧٥
- تثير الضوضاء بصوتها العالي ، وتقطع على المعلمين أعمالهم ودروسهم للاستماع الاذاعي	٧٥	٧٥

تقييم اتصال النظار بالمعلمين :

احتوى هذا الاستقصاء الخاص بالنظار ومجالات اتصالهم بالمعلمين عدة عناصر هامة : -

- ١ - أساليب الاتصال بين النظار والمعلمين (من أعلى الى أسفل) ،
- ٢ - العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين (أ - غياب المعلمين - ب - معرفه مشكلات المعلمين - معرفة آراء المعلمين) ،
- ٣ - أدوات الاتصال الكتابي بين النظار والمعلمين (التقارير - الخطابات - أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات - المذكرات) ،
- ٤ - أدوات الاتصال الشفهي بين النظار والمعلمين (المقابلات - الرحلات - الحفلات والندوات - مجلس ادارة المدرسة والاجتماعات المختلفة - التليفون - الاذاعة المدرسية) .

لذلك تضمن الاستقصاء السؤال الآتى لمعرفة الوسائل التى يفضلها النظار فى توصيل المعلومات للمعلمين وسبب هذا التفضيل .

سؤال رقم (٥٢) .

- أى وسائل الاتصال الآتية توافق عليها ، وأيها لا توافق عليها بأسلوب لتوصيل المعلومات والبيانات والآراء وتبادلها بين النظار والمدرسين ؟

صع علامة (١) مكان النقط في المكان المناسب في الجدول التالي :

وسائل الاتصالات	أوافق	لا أوافق	سبب الموافقة أو عدم الموافقة
مجلس إدارة المدرسة			
الجمعية العمومية للمدرسة			
الخطابات			
التقارير			
الرحلات			
نشرات			
المقابلات الشخصية			
مجلة الخائط			
مجلة المدرسة			
تمثيل السلطة			
روحة الاعلانات			
وسائل أخرى			

جدول رقم (٦٩)

جدول يبين تكرار واستجابات العينة مرتبة طبقا لتكراراتها ونسبتها المئوية .

وسيلة الاتصال	الاحتمال	التكرار	النسبة %	Δ	مستوى الدلالة
مجلس إدارة المدرسة	أوافق لا أوافق	٩٠ ١٠	٩٠ ١٠	٣٧٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
الجمعية العمومية	أوافق لا أوافق	٨٠ ٢٠	٨٠ ٢٠	٢٨٢	دالة عند مستوى ٠.٠١

تابع - جدول رقم (٦٩)

وسيلة الاتصال	الاحتمال	التكرار	النسبة %	٨	مستوى الدلالة
المقابلات الشخصية	أوافق لا أوافق	٧٥ ٢٥	٧٥ ٢٥	٢٣٥	دالة عند مستوى ٠.٠٥
النشرات	أوافق لا أوافق	٥٠ ٥٠	٥٠ ٥٠	صفر	غير دالة
الرحلات	أوافق لا أوافق	٣٥ ٦٥	٣٥ ٦٥	١٤١	غير دالة
مجلة المدرسة	أوافق لا أوافق	٣٠ ٧٠	٣٠ ٧٠	١٨٨	غير دالة
النفاريير	أوافق لا أوافق	٢٥ ٧٥	٢٥ ٧٥	٢٣٥	دالة عند مستوى ٠.٠١
مجلة الحائط	أوافق لا أوافق	١٥ ٨٥	١٥ ٨٥	٣٢٩	دالة عند مستوى ٠.٠١
الخطابات	أوافق لا أوافق	١٠ ٩٠	١٠ ٩٠	٣٧٦	دالة عند مستوى ٠.٠١
نسلسل السلسلة	أوافق لا أوافق	٥ ٩٥	٥ ٩٥	٤٢٣	دالة عند مستوى ٠.٠١
لوحة الاعلانات	أوافق لا أوافق	٥ ٩٥	٥ ٩٥	٤٢٣	دالة عند مستوى ٠.٠١
وسائل أخرى	أوافق لا أوافق	٥ ٩٥	٥ ٩٥	٤٢٣	دالة عند مستوى ٠.٠١

ما هي الأسباب ؟

جدول رقم (٧٠)

جدول يبين الأسباب للموافقة وعدم الموافقة مرتبة طبقا لنفسها المثوبة

أوافق وسائل الاتصال	السبب	التكرار	النسبة /
	- هي حلقة الاتصال المستمرة بالمعلمين الذين يشتركون في جميع الاعمال التعليمية والتربوية الخاصة بالمدرسة	٦٠	٦٠
مجلس ادارة المدرسة	- عن طريقه نصل الى الحلول لكثير من مشكلات المجتمع المدرسي	٥٠	٥٠
	- كثرة عدد المدرسين الأوائل للمواد المختلفة المختلفة مما يسهل عملية الاتصال بباقي المعلمين	٥٠	٥٠
	- يعرض عليها ما استقر عليه مجلس الادارة	٨٠	٨٠
	- يشترك فيها جميع المعلمين في تلقى		
الجمعية العمومية	التوجيهات ومناقشتها	٧٥	٧٥
	- تنحقق في اجتماعاته ديمقراطية الادارة	٦٠	٦٠
	- اجتماعاتها دورية ومنتظمة	٦٠	٦٠
	- أداة اتصال كافية للتعلم	٧٠	٧٠
المقابلات الشخصية	- الوضوح والسرية والصراحة الثامة في المناقشات	٧٠	٧٠
	- الاتصال السريع والمباشر	٦٠	٦٠
	- قصيرة ومختصرة وواضحة	٧٠	٧٠
	- توفير الوقت	٦٠	٦٠
النشرات	- تعتبر دليل للعمل	٦٠	٦٠
	- تحدد عن طريقها المسئوليات	٥٠	٥٠

التكرار النسبة %	السبب	لا أوافق وسائل الاتصال
٧٠	٧٠	الرحلات - فيها علانية لمشاكل المعلمين الخاصة مما يجله المدرسة النقصار
٦٠	٦٠	بسبب الازعاج - لا توجد فيها حرية تبادل وجهات النظر الخطابات لوحة
٦٠	٦٠	كما ينبغي - طرق غير عملية بالاتصال السليم والفعال
٦٠	٦٠	اعلانات

واضح من الجدول رقم (٦٩) أن النظار في تقييمهم لوسائل وأدوات الاتصال المختلفة ، يفضلون ادارة المدرسة بنسبة ٩٠ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم يليه في الترتيب الجمعية العمومية بنسبة ٨٠ % وبمستوى دالة عند ٠.٠١ ، ثم المقابلات الشخصية بمسئوى دالة عند ٠.٠٥ ، ثم النشرات بنسبة ٥٠ % ، أما باقى الأدوات وهى الرحلات ومجلة المدرسة ، والنقاربر ومجلة الحائط والخطابات وتسلسل السلطة ولوحة الاعلانات فنسبتها بالترتيب وعلى التوالى ٣٥ % - ٣٠ % - ٢٥ % - ١٥ % - ١٠ % - ٥ % - ٥ % .

ولقد بين الجدول رقم (٧٠) أسباب موافقة النظار على الأدوات الأربع الأولى ، وكذلك أسباب عدم موافقتهم على باقى الأدوات الأخرى .

الفصل التاسع

نحو اتصال تربوى

على أسس علمية ووظيفية

ان الدراسة النظرية لهذا البحث شملت الفصول الآتية : -

الاتصال مفهومه ، اتجاهاته ، مسالك الاتصال وقنواته -- أدوات الاتصال الورقى -- أدوات الاتصال الشفهى -- الاتصال فى عمليات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى -- بعض مشكلات الاتصال فى الادارة العلمية على المستوى الاجرائى . وكان هدفها معرفة الأبعاد العلمية والوظيفية للاتصال كاحدى العمليات الهامة للادارة التعليمية .

أما الدراسة الميدانية ، فشملت الفصلين السابع والثامن من هذا البحث وخصبت على معلمى المرحلة الثانوية وما فى مسواها ، وكذلك نطار ومديرى هذه المرحلة ، وكان هدفها معرفة النظام السائد للاتصال التربوى فى مدارسنا الثانوية وما فى مسواها حتى نفهم طبيعته ودناميكيته ولنتوصل فى النهاية الى العقبات التى تقف دون أدائه الفعال والأمثل ، وحتى نستطيع فى النهاية أن نضع سائم اتصال تربوى على أسس علمية ووظيفية .

حقائق الاتصال التربوى :

لقد أكد البحث نظريا وميدانيا الحقائق الآتية : -

أولاً : أن عمر المدرسة وعراقتها يؤثر فى عملية الاتصالات وشكلها فادا كانت المدرسة ما زالت تقوم بتحديد شكلها أو هدفها أو أسلوب عملها التربوى والتعليمى وجب أن تكون شبكة الاتصالات ضعيفة ، وأن تكون الاتصالات شخصية ما أمكن ، وكلما استقر العمل بالمدرسة وتحددت معالمه ، وساد التعاون بين أسرة المدرسة وأفرادها ، وقويت بينهم أواصر الصداقة ، أمكن الاستغناء عن التفاصيل ،

وأمكن كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجيا من غير أن تصبح عائقا لسير العمل .

ثانيا : أن اسباب المعلومات والحقائق والمعاني من الادارة المدرسية الى المعلمين أو العكس يحقق هدف الاتصال ، حيث أن لكل اتصال هدفا معينا بحيث يحقق الأهداف الأساسية في المدرسة ، سواء كانت هذه الأهداف تتعلق بالمناهج التعليمية وطرق التدريس ، أو العملية التربوية والتعليمية بأبعادها ومنشأاتها المختلفة ، ومن هنا يصبح الاتصال هو الذي ينسق بين أوجه النشاط العقلي للمعلمين والعاملين في المدرسة كفريق واحد .

ثالثا : أن الاتصال هو الذي يحدد ويعين الأعمال العديدة التي يجب انجازها للوصول الى تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة ، أي هو الذي يوضح ماذا يفعل وكيف ومتى ، وهذا أمر تتناسب صعوبته طرديا مع حجم المدرسة ، بمعنى أنه كلما كبر حجم المدرسة وتشعبت كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيدا . وفي المدارس كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد معلوم للمعلومات والبيانات ، فإذا تعددت المصادر أدى هذا الى الاضطراب والنضارب ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس ، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ودقيقة وموضوعية .

رابعا : أن اتجاهات النظار أو المديرين نحو المعلمين ونحو القيادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمدرسة ، فالنظار الذين تملكهم النزعات السلطوية ، والاتجاهات الدكتاتورية في الادارة المدرسية قلما يقبلون المشاركة في الرأي أو النصيح ، أو النقد أو الاستماع الى آراء الآخرين التي تعارض رأيهم ، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمدرسة ، وقد يؤدي الى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها صعودا وهبوطا كما يجب أن تكون . وعلى العكس من هذا تؤدي القيادة الديمقراطية والاتجاهات التقدمية في الادارة المدرسية الى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المدرسة التعليمي والتربوي ، وأهداف المعلمين الذين يكونون هم والتلاميذ المجتمع المدرسي على حد سواء .

خامسا : الناظر أو مدير المدرسة الناجح هو الذي ينفق الجزء الأكبر من وقته في الاتصالات بصورها المختلفة ، وهو الذي يشجع تدفق المعلومات اليه بصفة مستمرة ، لكي تكون القرارات والاجراءات التي يتخذها مؤسسة على الحقائق والمعلومات الأصيلة الضرورية ، وهو الذي يتجنب أن تكون الاتصالات الصادرة عنه مقتضبة أو متعسفة ، لأن هذا يؤدي الى الاقلال من الاتصالات

الصاعدة تجنبها للاحتكاك ، ورغبة في التعايش السلمي ، وخوفا من إثارة الغضب ، وما يترتب على ذلك من المظاهر الادارية والانسانية المرضية .

سادسا : الاتصالات مشتل خصب لتدريب النظار والمعلمين ، فمن خلال عملية الاتصالات يمكن للنظار والوكلاء والمعلمين ممارسة التوجيه والتعليم والتدريب الذي يؤدي الى زيادة المهارات الفردية والجماعية لأسرة المدرسة ، وتحسين طرق أدائهم للأعمال ، وتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم ، بما يتفق وأهداف العملية التربوية والتعليمية .

سابعا : أن الاختلاف في البيئة الاجتماعية ، وما يترتب على ذلك من اختلاف القيم والعادات والتقاليد أثره في عدم اتمام الاتصال بنجاح ، وقد لاحظنا ذلك في المدارس الثانوية للبنات ، وخاصة ممن تدعو تقاليده سيادة الرجل على المرأة ، فبعض المعلمين يتضايق من أن ناظرة مدرسته - وهي رئيسته - امرأة ، ولذلك بشور اذا قيل له أن رئيستك امرأة ، بخلاف أنماط أخرى من المعلمين ، لا يجدون غصاصة في أن تكون ناظرة مدرسته امرأة ، لأن تقاليده ونشأته تسمح له بذلك ، ومن ثم فإن الاتصال لا يحقق أهدافه ، ولذلك نوصي بتأنيث مدارس البنات أو اشراك الرجل في نظارة المدرسة بطريقة أو بأخرى .

مشكلات وعقبات الاتصال التربوي .

لقد أثبت هذا البحث بشقيه النظري والميداني أن للاتصال في الادارة التعليمية على المستوى الاجرائي تصادفه عدة مشكلات وعقبات تحول دون أن يحقق الاتصال وظيفته ، لذلك كان من الضروري وضع الحلول والمقترحات للتغلب على هذه المشكلات والعقبات نستطيع ابرازها في الخطوات الآتية : -

- طبيعة وأساليب الاتصال بين المعلمين والنظار :

فيما يتعلق بالبعد المكاني : أثبتت الدراسة الميدانية أن نظار المدارس يمكنون في مكاتهم في نفس المبنى الذي يعمل فيه المعلمون ، بمعنى أنه لا يوجد بعدا مكانيا بين مكاتب النظار والفصول وحجرات المعلمين ، وبالرغم من ذلك ، فلا ينواجد المعلمون فترة كافية مع نظارهم ، اذ يقوم المعلم بتدريس حصنه ثم يخرج بعدها مباشرة من مدرسته ، مما ينتج عنه تأخر الاتصالات ، ويعوق الاتصال الشخصي المباشر بين النظار والمعلمين .

وأنبذت الدراسة الميدانية أيضا أن تعليمات النظار وتوجيهاتهم وأفكارهم يصل للمعلمين عن طريق أدوات الاتصال الآتية : المقابلة الشخصية ، اجتماع مجلس إدارة المدرسة ، اجتماع الجمعية العمومية للمدرسة ، النشرات ، القرارات الخ . . . وعن طريقها يتابع النظار أخبار مدارسهم ، ويعرفون ما يجرى بداخلها عن أحوال المعلمين وعلاقتهم بعضهم ببعض ، فعدم تواجد المعلمين فترة طويلة في مدارسهم بقليل من كفاءة وفاعلية هذه الأدوات ، لذلك ينبغي تنظيم هذا التواجد بما يحقق الهدف من نجاح أساليب الاتصال المختلفة عن طريق الأمور الآتية : -

- شجيع المعلمين على الاستفسار عما غمض عليهم من معاني الرسالة الموجهة اليهم من النظار (من أعلى الى أسفل) عند حدوث اتصال شخصي حتى لا ينتج عنه لبس وتداخل في المعاني لديهم .

- تهيئة المعلمين لملهى الأوامر أو التعليمات والاستعداد لها ، وأن يكون هناك مقدمات لصدور هذه الأوامر والتعليمات ، لأن صدورها بدون مقدمات يؤثر على نفسية المعلمين ويجعلهم غير راضين عن هذه الأوامر والتعليمات غير مستعدين لتنفيذها .

- تحديد اختصاصات كل من وكيل المدرسة والمدرسين الأوائل اذا كان لهذه المدارس أكثر من وكيل ومدرس أول للمادة الواحدة .

العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين :

ظهرت نظرية العلاقات الانسانية كدعوة لزيادة العمل حسنا وكفاءة وعدلا ، والعلاقات الانسانية داخل المدرسة من أهم العوامل التي تؤثر في الاتصال ، فضعف العلاقات الانسانية بين النظار والمعلمين داخل المدرسة يترتب عليه تفسير غير صحيح للرسالة التي يتلقاها المعلم (الاتصال من أعلى الى أسفل) ويؤدي الى شبه انعزال للمعلمين عن ادارتهم المدرسية ، وشعورهم بأن كل ما تربطهم بالمدرسة وادارتها هي العمل وليس غيره .

وفيما يتعلق بغياب المعلمين أكدت الدراسة الميدانية أن بعض النظار لا يشعرون بذلك دون الرجوع الى دفتر توزيع « الحصص الاحتياطي » ، وبعضهم لا يهتم بالسؤال عن سبب غياب المعلمين ، وبعضهم يعنف المعلم الذي يتغيب بشدة ، ان كثرة غياب المعلمين بدون أعذار مقبولة ، يدل على سوء العلاقات بين المعلمين والنظار ، وكل سوء في العلاقات يؤدي الى سوء في الاتصالات مما يعكس على العملية التعليمية والتربوية .

وأكدت الدراسة الميدانية أيضا أن معظم النظار يركزون اهتمامهم على العمل اليومي وتسيير مجريات الأمور في المدارس ، دون الاهتمام بالمشاكل والأزمات والصعوبات التي تواجه المعلمين وجدائيا واجتماعيا ، وفي ذات الوقت فإن قلة من المعلمين هم الذين يلجأون لناظر المدرسة إذا ما تعرضوا لأزمة نفسية أو مشكلة اجتماعية ، أو لصرف قرض أو سلفة في حالة تعرضهم لأزمة مالية ، لذلك نقترح لنلافي كل هذه العقبات ما يلي :

- محاولة النظار التقرب للمعلمين بمعنى معرفتهم معرفة شخصية ، ان هذه المعرفة تساعد كثيرا في التعرف على مشاكل المعلمين وحلها .

- أن يفتح النظار صدورهم لسماع مشكلات العمل واليوم الدراسي وآراء المعلمين فيها حتى تزداد فرص عمليات الاتصال المختلفة .

- لا بد من اعداد النظار تربويا أثناء عملهم لتحقيق هذه الأمور .

- عدم تجاهل النظار للمعلمين وتصنعهم النسيان لمشاكلهم .

أما فيما يتعلق بعلاقات العمل بين المعلمين والنظار ، فقد أثبت البحث الميداني أن هناك هوة واسعة في علاقات النظار بالمعلمين فمعظم المعلمين يشعرون بضيق نفسي ، أو الشعور بعدم الرغبة يحول دون التحدث بصراحة مع ناظر المدرسة ، وهذا يقطع من أدوات الاتصال ، بالإضافة الى أن هذه العلاقات السيئة تؤثر تأثيرا كبيرا في نفسياتهم وتنعكس على أعمالهم وجهدهم التربوي والتعليمي .

أوضحت الدراسة الميدانية أيضا أن معظم النظار لا يشعرون بما بين المعلمين وبعضهم البعض من سوء تفاهم ، وإذا شعر بذلك البعض فانهم لا يبذلون جهدا في ازالة سوء التفاهم ، بل أكد البحث أن بعض المعلمين ليس لديهم فكرة عن عمل زملائهم من مدرسي المواد الاخرى من أعمال ومناشط تربوية مختلفة ، بل لا يوجد عند بعض النظار أساليب جديدة يستخدمونها في مدارسهم لتعريف المعلمين بما يجري في الأقسام العلمية المختلفة بالمدرسة من أساليب جديدة في تدريس مواد هذه الأقسام ، لذلك ينبغي مراعاة ما يلي :

- طالما أثبتت الدراسة الميدانية أن المعلم يستطيع مقابلة ناظر المدرسة في أي وقت يشاء ، إذن لا بد من تنظيم هذه المقابلات ، وتطبيق أسسها العلمية كما أوضحناها الدراسة النظرية لتحقيق أقصى فائدة لها كأداة اتصال هامة في ادارتنا التعليمية على المستوى الاجرائي .

- تطوير أساليب تعريف النظار للمعلمين لما يحدث في الأقسام العلمية بالمدرسة عن طريق : أفلام تعليمية وعلمية تعرض على الجميع - مسادلة بين مدرسي المواد المختلفة ونقل خبراتهم لغيرهم - اجتماعات الجمعية العمومية للمدرسة - المحاضرات الخاصة والعامة - الرحلات التربوية والتعليمية - مسابقات الفصول - مناقشة أساليب التربية الحديثة وتطبيق الصالح منها عن طريق التوجيه الفني والبرامج الإذاعية والتليفزيونية .

- تقليل عدد ساعات عمل المعلم بقدر الامكان وكذلك الأعمال الإضافية الملقاة على عاتقه ، حتى تسنح له فرصة اتصاله بزملائه المعلمين ، والتعرف على ما يجري بالأقسام الأخرى في مدرسته .

- جدية اجتماعات النظار مع هيئات التدريس لكل مادة ، وكذلك جديده اجتماعات مجالس إدارة المدرسة والجمعية العمومية .

أساليب الاتصال الورقى :

١ - النشرات :

وجد من الدراسة الميدانية أن النشرات التى تصدرها إدارة المدرسة تصل المعلمين باستمرار وانتظام ، وهى أكثر وسائل الاتصال الورقى انتشارا فى الإدارة المدرسية ولكن يفسد هذه الميزة ما يلى : النشرات غير دقيقة وواضحة - مختصرة أكثر من اللازم - مكتوبة بلغة غير سليمة - مصاغة بأسلوب غير دقيق - غامضة المعانى والمعلومات - تدور حول موضوعات غير ذات قيمة - طويلة ، وأوضح البحث أيضا أن الإدارة المدرسية تصدر الكثير من النشرات حتى وصل الأمر أن الكثير من المعلمين يوقعون عليها قبل قراءتها ، بل يوقعون عليها ، لأنه مطلوب منهم ذلك ، أكثر من الاهتمام بتنفيذ مضمون محتوى النشرة ، لذلك ينبغى مراعاة ما يلى :

- أن تصدر النشرة عند الضرورة .

- أن تكون مختصرة ومركزة وواضحة أسلوبيا ومعنى .

- أن يكون عنوانها واضحا وفى موضوعات تهم المعلمين .

٢ - القرارات :

صدور القرارات هو نقطة البدء بالنسبة لجميع الاجراءات وأوجه النشاط والنصرفات التي تتم اجرائيا في المدرسة ، ويلعب المعلون دورا هاما في تنمية من هذه القرارات ، وخاصة تلك التي تتعلق بالمناهج وطرق التدريس والريادة والمناشط التربوية المختلفة . وقد وجد من الدراسة الميدانية أن القرارات لا تصل المعلمين في الوقت المناسب ، وهذه ظاهرة خطيرة تعطل من فعالية وكفاءة العملية التعليمية والتربوية ، ووجد أيضا أن ادارة المدرسة لا تبذل جهدا في شرح وتوضيح القرارات التي تصدرها قبل تنفيذها في الوقت المناسب ، وهذا يؤدي الى سوء فهم المعلمين لهذه القرارات ، وعدم اتاحة فرصة التوقيت المناسب لتنفيذها . لذلك ينبغي ما يأتي :

- وضع نظام رقابي دقيق يضمن تدفق المعلومات الواردة في هذه القرارات بين المستويات الادارية المختلفة دون تغيير أو تأخير عن موعدها المحدد .

- العمل على تنمية الثقة بين المعلمين والنظار عن طريق خلق روح الفريق والتعاون فيما بينهم بحيث تتوفر الصراحة التامة بين المعلم والناظر بحيث لا يتردد في ابلاغه بالمعلومات والحقائق المتصلة بالعمل مهما كانت .

- الاهتمام بالاتصال الى أعلى ، أي اتصال المعلمين بالنظار حتى يحصل هؤلاء النظار على صورة سليمة عن جو العمل ، وظروف العاملين في المدرسة وأخذ كل هذه العوامل في الاعتبار عند اتخاذ قرار يتعلق بالعمل .

- وضع نظام يكفل عدم اتخاذ قرار الا بعد اشراك المعلمين في اتخاذه واذا كانت القرارات تحوى تغييرا معينا فينبغى أن تمهد الادارة المدرسية لهذا التغيير الذي سيحدث في نظم العمل أو غيره ليستعد المعلمون نفسيا له ولا يفاجئون به .

- وضع برنامج تدريبي للمعلمين لتنمية السلوك الاداري لديهم بمعنى التزامهم بعادات وتقاليد الادارة التعليمية الذي يتسم بالدقة في كل شيء ، وتدريبهم على طاعة النظار ومن فوقهم ، والتزامهم بالتعليمات التي تصدر اليهم لأن في ذلك صالح العمل وصالحهم .

٣ - التقارير :

أكدت الدراسة الميدانية سواء للنظار أو للمعلمين أن التقارير التي يرفعها المعلمون للنظار لا تصور الحقيقة لعدة عوامل : أن التقرير لا يعرض جميع الجوانب

الخاصه بالموضوع . . عدم ذكر المعلمين للحقائق السالبة خوفا من اللوم والعقاب .
محاولة بعض المعلمين كسب رضا الناظر باظهار الجوانب الموجبة فقط - عدم
المام المعلم عند كتابة التقرير الجوانب الهامة للموضوع - ليست لدى أغلبية
المعلمين خبرة عن كيفية اعداد التقارير الجيدة - وذلك يرجع الى عدم تدريب المعلمين
على كيفية كتابة التقارير ، وعدم تحديد موعد يلتزم فيه كاتب التقرير بتقديمه
حلاله . لذلك نقترح أن تراعى الشروط الآتية عند رفع المعلمين التقارير للنظار -

- أن تتبع منهجا علميا في عرض الموضوع وتحليله - أن تصور الحقيقة -
أن تكون صياغتها دقيقة - سلامة اللغة التي يكتب بها التقرير - أن تتضمن
المعلومات الكافية بخصوص الموضوع الذي تعالجه - أن تعرض بالتفصيل الجوانب
الأساسية للموضوع مع توضيح للجوانب الثانوية منه - أن يكون حجمها مناسب
لذلك - أن طول التقرير يؤدي الى الملل وقصره يقلل من معرفة محتواه ومضمونه .

تدريب المعلمين على كتابة التقارير :

ولما كانت التقارير وسيلة هامة من وسائل الاتصال الورقي داخل المدارس
التي من طريقها يستطيع النظار جمع الكبر من البيانات والمعلومات التي تمكنهم
من اتخاذ القرارات السليمة لذلك نقترح ما يلي : -

- تدريب المعلمين على كيفية كتابة واعداد التقارير .

- تنمية وعي المعلمين بأهمية التقارير وخطورتها وآثار ما تتضمنه من
معلومات وبيانات وأفكار على العمل والانتاج .

- أن تتضمن برامج التدريب الحالية للمعلمين وكذلك معلمى المستقبل في
كلمات الترقية وفي غيرها من معاهد اعداد المعلمين على كتابة التقارير وكل ما
يصل بها .

- أن يتضمن التقرير المعلومات الصادقة ، حتى ولو كانت هذه المعلومات
الصادقة تفضي النظر ، ولا ترضيهم في بعض الأوقات .

- تخطيط بعض التقارير المتكررة ، بمعنى أن تقتصر التقارير النمطية على
البيانات المعدة للتفريغ ثم عمل نماذج لها ، يمكن ملؤها بسهولة وسر بواسطة
المعلمين ، وفي هذه الحالة يسهل تحليلها ومقارنتها .

- الاهتمام بما تتضمنه تقارير مستشارى المواد المختلفة وخبراء المواد وأساتذة الجامعات ، لأن لهم وجهات نظر ينبغى أن تهتم بها الادارة المدرسية ، وتعمل على تطبيقها بعد دراستها .

- اقامه نظام رسمى متكامل للتقارير بأنواعها بما يكفل تغذية الادارة المدرسية بأقصى قدر من البيانات فى أقل وقت ممكن لزيادة كفاءة عمليات التخطيط والمراقبة معيارا من معايير كفاية الادارة المدرسية .

٤ - التعليمات :

حررت العادة أن تصل التعليمات المعلمين عن طريق النشرات والفقرات وصحف الحائط ، وصحيفة المدرسه أو مديرية التربية والتعليم ولوحة الاعلانات الخ . . . ولكن أثبت البحث الميدانى أن صحف الحائط ، وصحف المدرسه ولوحة الاعلانات لا تستخدم فى الادارة المدرسية كأدوات اتصال بين المعلمين والنظار أو من فرقهم حيث يعرفون من خلالها التعليمات التى تصل اليهم . وأكدت الدراسة الميدانية أيضا أن هناك الكثير من المفبات تحول دون تدفق المعلومات والتعليمات ، أو الاتصال الأفقى بين الادارة المدرسية والادارات التعليمية على المستوى اللامركزى ، أى مديريات التربية والتعليم ، فقد ذكر كثير من المعلمين أنهم يجدون صعوبة فى الاتصال بالادارة التعليمية اللامركزية أو الحصول على بيانات منهم . ومما يعوق الاتصال الأفقى فى هذه الحالة عدم تعاون المسؤولين من نظار ومديرين فى الادارات التعليمية ، وتؤثر شخصية الناظر تأثيرا كبيرا فى كفاءة الاتصال الأفقى ، وفى علاقة هذه الادارات بعضها ببعض ، ذلك أن الناظر اذا كان مقلنا بضرورة وجود علاقة بينه وبين الادارات التعليمية المختلفة فانه يشجع المعلمين على ذلك ، ويحاول اعطائهم فكرة عن أعمال الادارات التعليمية الأخرى مما يشعرهم أن عملهم مكمل لهذه الادارات التعليمية ، وليس منفصلا أو مستقلا عنها ، أما اذا كان الناظر غير مقنع بضرورة هذا الاتصال الأفقى فانه يخلق على نفسه وعلى المعلمين باب ادارته ، بمعنى ألا يهتم إلا بإدارته فقط ، ولا يهمه ما يدور وما يحدث بالادارات التعليمية الأخرى ، وبالإضافة الى ذلك هناك اتصالات العمل الأفقية ، والتى تشمل تبادل البيانات والتعليمات والمعلومات بين الادارات التعليمية بعضها وبعض ، هذه البيانات والتعليمات التى تقوم عليها العملية التربوية بجمع أبعادها المختلفة . ولضمان وصول التعليمات نقترح ما يلى : -

- أن يتعاون المسئولين بالادارات التعليمية المختلفة وایجاد نظام يسمح بالنسب المعلومات والبيانات بحرية بين هذه الادارات التعليمية .

- ايجاد نظام فعال لحفظ البيانات مما يؤدي الى سهولته استخراج هذه البيانات عند الحاجة اليها ، أو طلبها عن طريق الادارات التعليمية الاخرى .
- أن لا تنهزب بعض الادارات التعليمية من اعطاء البيانات السليمة .
- تقوية الاتصال الشخصي بين الادارات التعليمية المختلفة .
- أن يتعاون المعلمين مع اخوانهم التعاون المطلوب ، فيما يتعلق بتبادل التعليمات والبيانات المتصلة بالعمل .

٥ - الشكاوى :

مما لا شك فيه ، أن رفع الظلم عن المعلمين ، يحقق من كفاءة العملية التربوية ، ولقد أكدت الدراسة الميدانية ، أن نسبة كبيرة من المعلمين لا يستطيعون توصيل شكاياتهم للمستوى الإداري الأعلى ، اذا حدث سوء تفاهم بينهم وبين النظار ، وأنه نادرا ما يثبت في هذه الشكاوى ، ويرجع ذلك الى عدة عقبات أساسها يتعلق بالاتصال من أسفل الى أعلى أوضحتها الدراسة الميدانية في الخطوط الآتية : -

- أن الاتصال يستغرق وقتا طويلا ، فاذا أراد المعلمون الاتصال بالمستويات الإدارية التعليمية العليا ، فإنه ينبغي أن يمر الاتصال بعدة مستويات إدارية كالمدرس الأول والوكيل وناظر المدرسة والموجه ووكيل المديرية التعليمية ثم المدير العام ، وفي بعض المحافظات يكون في مرتبة وكيل وزارة ، وكل مستو من هذه المستويات يحاول البت في موضوع الاتصال ، واذا لم يسنطع فإنه يرفعه الى المستوى الذي يليه ، وهكذا نجد أن الوقت المستغرق بين صدور الشكاوى والبت فيها عادة ما يكون طويلا .

- إذا رغب المعلم في الاتصال الشخصي بالإدارة التعليمية العليا فإنه تعاقبه الكثير من العقبات التي تحول دون هذا الاتصال ، مثل تحديد موعد سابق وتحديد سبب الاتصال ، ثم السكرتارية ، والروتين اللذان يعوقان الاتصال ، كل ذلك يجعل المعلم يتراجع عن توصيل رسالته أو شكواه عن طريق الاتصال الشخصي (الوزارة المركزية لا تفتح أبوابها لجمهور المعلمين الا بعد الساعة الواحدة ظهرا وكذلك مديرياتها التعليمية) بالإضافة أن المعلم قد لا يكون مستعد نفسيا لمقابله رؤسائه لأنه لا تربطهم بهم سوى رابطة العمل .

- قد يعمد بعض النظار الى عدم توصيل شكاوى المعلمين للادارة التعليمية العليا رغبة منهم في الظهور بأن ادارتهم المدرسية ليس بها مشاكل ، فيرضى عنهم بالتالى من فوقهم من أفراد الادارة التعليمية العليا ، فينتج من ذلك تأخير وصول شكاوى المعلمين ، أو عدم وصولها على الاطلاق مما قد يجعل المعلمين يحجمون عن الاتصال الى أعلى ، وعن توصيل شكاواهم للنظار .

- أثبتت الدراسة الميدانية أيضا أن أغلب مدارسنا لا تستخدم أسلوب صندوق الشكاوى والمقترحات ، لذلك نقترح ما يلي : -

١ - وضع صندوق شكاوى فى كل مدرسة من مدارسنا الثانوية ، وما فى مستواها ، بل يوضع أكثر من صندوق ، ويفضل توسيع قاعدة المقابلة الشخصية بجانب صناديق الشكاوى لتوضيح ما غمض فى هذه الشكاوى واستدعاء صاحب الشكاوى اذا تطلب الأمر .

٢ - تكوين لجنة من المعلمين أنفسهم لبحث هذه الشكاوى وتكون بمثابة هيئة استعلامات ، يرجع اليها صاحب الشكاوى من المعلمين ليطمئن على مصير شكاواه .

٣ - اخطار الشاكي بالنتيجة فى حدود مدة معينة تكون معلومة لدى جميع المعلمين .

٤ - عند توقيع العقوبة على المعلم يجب أن يناقش فى ذلك ويقتنم حتى يشعر بالعدالة وعدم الاهتمام به كعضو هام فى المجتمع .

٥ - اذا كانت الشكاوى اجماعية فينبغى التصدى لها ووضع الحلول المناسبة .

٦ - المقترحات :

لوحظ أثناء الدراسة الميدانية أن بعض النظار يعاومون تقديم المعلمين بمقترحاتهم ، حتى لا يظهر ذلك ضعف النظار ، وحتى لا يظهر المعلمين أمام الادارة التعليمية بمستوياتها اللامركزى والمركزى بمظهر النشاط والغيرة على مصلحة العمل ، بل وفى كثير من الأحيان يأخذ النظار مقترحات المعلمين وينسبونها اليهم . هذا بالإضافة أن بعض المعلمين الذين يتقدمون بمقترحاتهم يتعرضون للمضغط الاجتماعى والنفسى من زملائهم ، حتى لا يظهر تفوقهم عليهم بسبب تلك المقترحات ، لذلك نقترح ما يلي : -

- أن يعرف المعلم رد فعل مقترحاته ، وفي وقت محدد كالشكاوى تماما .
- ينبغي أن يطمئن المعلم الى أن مقترحاته لا يسطو عليها أحدا من رؤسائه .
- الاهتمام الجدى من جانب المسئولين بدراسة هذه المقترحات .

- تنفيذ المقترحات التى يثبت نجاحها ، ويؤدى الى كفاءة العملية التربوية والتعليمية ، ورصد نوع من المكافآت تشجيعا للمعلمين على التقدم بمقترحاتهم .

- تعويد المعلمين عادة كتابة المقترحات ، ولا مانع فى هذه الحالة ارسال ما يفيد الشكر لصاحب الاقتراح ، حتى ولو كان الاقتراح غير جيد وفعال ، فيكفى أن المعلم فكر وشارك برأيه ، وهذا الأسلوب يشجعه على تقديم مقترحات أفضل مستقبلا ، وبذلك تكون لدى المعلمين عادة المشاركة فى تطوير وتنمية العملية التربوية والتعليمية عن طريق التقدم بمقترحاتهم الى الإدارات التعليمية المعنية المختلفة .

- عقد حلقات بين وقت وآخر تضم المهتمين بالتعليم من رجال التعليم وكليات التربية للمواد الدراسية المختلفة لمناقشة مقترحات المعلمين بعد تصنيفها وتبويبها ومناقشة مدى امكانية تنفيذها ، واحضار صاحب الاقتراح ، ومناقشته فى هذه الحلقات .

٧ - الخطابات :

نقد أبرزت الدراسة الميدانية عيوب الخطابات كأداة هامة من أدوات الاتصال الورقى اذ أنها تستخدم فى حالة غياب المعلم عن عمله فقط ، عندما لا يريد الناظر أن يواجه المعلم مواجهة صريحة - قد لا تصل الخطابات أصلا للمعلمين بسبب الإهمال فى التسليم بالبريد أو باليد وبذلك تسبب بعض المشاكل بين المعلمين والإداريين بالمدرسة - كثرة عدد المعلمين تجعل الخطابات عبئا على الناظر - معطلة للوقت وتحتاج للتفسير فى بعض عباراتها لذلك يقترح الباحث ما يلى : -

- الإقلال منها ما أمكن ، وفى هذه الحالة تستخدم للضرورة الملحة والقصى .

- يفضل استخدامها فى الاتصالات الخارجية بين مدرسة وأخرى ، أو بين مدرسة والإدارات التعليمية سواء على المستوى المركزى أو اللامركزى .

- العمل على القضاء على أى روتين يعطل توصيل الخطابات الى المعلمين فى حالة ارسال خطابات لهم .

٨ - المذكرات :

أشارت الدراسة الميدانية ، أنه نادرا ما تستخدم المذكرات فى توصيل المعلومات بين النظار والمعلمين أو العكس ، لأنها لا تؤدى الى الاتصال المباشر بين النظار والمعلمين ، وقد لا يفهمها المعلمين والعاملين بالمدرسة كما ينبغى ، وأنها أداة تطبيقي للاتصال ، لذلك نقترح ما يلى لفاعلية المذكرات : -

- أن يوضح فيها المعلومات المطلوب تنفيذها .
- تسجل فيها الملاحظات المختلفة فور طلبها .
- أن تصنف وتبويب بحيث يسهل الوصول اليها عند المراجعة أو المناقشة

٩ - المجالات التربوية :

أثبتت الدراسة الميدانية أنه لا توجد فى مدارسنا امكانيات اخراج مجلات تربوية مطبوعة ودورية ، ولذلك مداسنا محرومة من هذا النوع من الاتصالات لذلك نقترح ما يلى : -

- توفير الامكانيات ، وخاصة المادية لأن يكون لكل مدرسة بدون استثناء مجلة تعبر عن رأى ادارتها والمعلمين فيها .
- الاستعانة بإدارة الصحافة بوزارة التربية والتعليم ، لاجراج وتبويب هذه المجالات .

- أن تتضمن مجلة المدرسة الموضوعات والمعلومات التى تهم جميع العاملين.
- اشراك المعلمين فى ادارة هذه المجلة ونشر بحوثهم وآرائهم ومطالبهم .
- احرام أوقات صدور المجلة حتى لا يفقد المعلمون الثقة بها وبأهميتها .

أساليب الاتصال الشفهي :

١ - المقابلات :

أكد البحث الميدانى أن المقابلات بين المعلمين والنظار هى أداة الاتصال الشائعة ، وأنه لا يوجد يوم معين لمقابلة النظار للمعلمين ، ولا يوجد فى مدارسنا أسلوب الباب المفتوح .

لذلك يقترح الباحث ما يلي : -

- أن تتسم المقابلة بالديمقراطية والاحترام المتبادل .
- ينبغي أن تسود الصراحة التامة فى المناقشات .
- الابتعاد عن الجدل الذى يؤدى الى اضاعة الوقت .
- تشجيع أسلوب المقابلة الشخصية للمعلمين بأن يزور الناظر المعلمين فى فصولهم ، والمحدث اليهم ، والسماع منهم ، ويفضل أن تكون هذه الزيارات متكررة ، ويكون المعلمين على علم بها مسبقا .
- تدريب المعلمين ، وخاصة الناظر على كيفية اجراء المقابلة الشخصية مع المعلمين وتدريبهم على مهارات الاتصال ، كفن التحدث والانصات وغيرها من المهارات التى تجعل المقابلة تحقق فعاليتها وكفاءتها .
- أن يتجنب الناظر تأييدهم للآراء التى تتفق مع مصالحهم الشخصية ، وإنما ينبغي أن تكون المصلحة العامة هى اطار المناقشات .

٢ - الرحلات :

أثبتت الدراسات الميدانية ، أن قلة من الناظر ، ومن المعلمين يشاركون فى هذه الرحلات ، وأن بعض المدارس لا تقوم برحلات اطلاقا تجنبها ما يترتب عليها من مسئوليات مختلفة ، لذلك وحتى تؤدي الرحلات أهدافها كوسيلة اتصال هامة ينبغي مراعاة ما يلي : -

- تشجيع الناظر للمعلمين للاشتراك فى هذه الرحلات بما لا يتعارض مع أوقات العمل للمعلمين .

- أن يكون رسم اشتراك المعلم فى هذه الرحلات فى حدود قدرته وطاقته المالية .

- تنظيم الرحلات علميا ومنهجيا وتمويليا بحيث لا يسيطر عليها فرد واحد أو مجموعة معينة من المعلمين ، ويحتكرها سنة بعد أخرى .

- أن يعرف الناظر ومن فوقهم من الرؤساء ، فى الادارة التعليمية على المستويين المركزى واللامركزى ، أن الاشتراك فى الرحلات ليس ضربا من اللهو ،

بل الرحلات بالإضافة الى فوائدها العلمية والتربوية المعروفة ، أداة اتصال فعالة في المجتمع المدرسى .

- اعطاء الحرية للمعلمين للتحدث أثناء الرحلة بحرية ، وأن يجلس الناظر مع المعلمين على السواء دون اصطفاء فئة على أخرى .

٣ - الندوات والحفلات :

أثبتت الدراسة الميدانية ، أن بعض النظار لا يقيمون حفلات أو ندوات ، وكثير من المعلمين لا يحضرون هذه الندوات والحفلات ، لذلك نقترح ما يلي : -

- أن يحضر النظار الندوات والحفلات لتدعيمها وسيادة النظام فيها .

- أن تقام الندوات والحفلات في أوقات متناسبة بحيث لا تتعارض مع الجدول المدرسى ، أو أوقات المعلمين .

- أن يشترك في تنفيذها المعلمون بحيث لا تحنكرها فئة معينة .

- أن تشمل على موضوعات جادة ، وتبحث في موضوعات تثير اهتمام المعلمين .

- عدم الاكثار من مدح النظار عند اقامة الندوات والحفلات ، لأن كثير من الندوات والحفلات في مدارسنا تهتم بهذا الجانب ، مما يفقد الندوات والحفلات فاعليتها .

- أن يعرف جميع المعلمين بمواعيد هذه الحفلات والندوات مسبقا ويرسل اليهم ما يخطرهم بذلك .

٤ - الاجتماعات المدرسية :

أوضحت الدراسة الميدانية أن هناك عدة اجتماعات على المستوى الاجرائي - اجتماعات مجلس ادارة المدرسة - مجلس الجمعية العمومية - المدرسين الأوائل مع المدرسين - مجلس الرواد والنشاط - الاجتماعات الخاصة بالامتحانات - اجتماعات طارئة وبنّت الساعة - اجتماعات دورية للتعارف والاستعداد لبداية العام ، اجتماع مفاجيء للمعلمين في حجراتهم - اجتماعات فرعية حين يستدعي الامر الخ .

ان هذه الاجتماعات المختلفة اذا ما أحسن استخدامها أثتت بنائج فعالة فى رفع كفاءة العملية التربوية وتطويرها ، لذلك نقترح ما يلى -

١ - أن تعقد الاجتماعات فى مواعيد محددة معروفة لدى جميع المشتركين فيها .

٢ - أن تبلغ نائج هذه الاجتماعات بصفة منتظمة لنظار المدارس حتى تستطيع تصعيد المشاكل التى يصعب حلها وتوصيلها للادارات التعليمية وإيجاد الحلول المناسبة لها .

٣ - نشر محاضر هذه الاجتماعات بما يحقق الفائدة المرجوة منها .

التليفون :

أكدت الدراسة الميدانية ، أنه رغم أهمية التليفون بفروعه وتوصيلاته الداخلية كوسيلة هامة من وسائل الاتصال الشفهى ، إلا أنه نادرا ما يستخدم فى مدارسنا ، لذلك نقترح ما يلى : -

- مد شبكة من الأسلاك الداخلية فى فصول المدرسة وأركانها ، حيث التليفونات الداخلية ليست من الكماليات ، وإنما من الضرورات الأساسية للاتصال فى المجتمع المدرسى .

- أن يستخدم التليفون فى تبادل الآراء ، وتلقى التعليمات الخاصة بالعملية التربوية والتعبية وتسيير أمور المدرسة ، وليس لأغراض شخصية .

- أن يكون هناك النزام أدبى وأخلاقى لتنفيذ التعليمات عن طريق التليفون ، وليس التنصل من التنفيذ بحجة أن كلام التليفون يعتبر غير رسمى .

انتماء المعلمين لمدارسهم :

أثبتت الدراسة الميدانية أن المعلمين لا يخطرون بالتغيرات التى تحدث بالجدول المدرسى أو المناهج الا بعد حدوثها ، وهذا يعمق فيهم الشعور بأن عملهم مجرد عمل آلى ، ويخلق عدم الانتماء لمدارسهم لأنهم لا يخطرون بما يحدث فى مدارسهم الا بعد الانتهاء منه ، وأثبتت الدراسة الميدانية أيضا أنه ليس لدى المعلمين فكرة مبسطة عن ميزانية المدرسة أو العائد والفاقد الاقتصادى من التعليم فيها . أن المدارس لا تبذل أى جهد فى تعريف المعلمين بهذه الأمور ، وهذا يشعر

المعلمون بعدم الانتماء لمدارسهم التي يحملون اسمها ، وعدم الانتماء ينعكس على كفاءة العملية التربوية والتعليمية ، وفي تحقيق العائد الاقتصادي المطلوب ، لذلك نقترح في هذا الشأن ما يلي : -

- أن يعقد نظام المدارس بين حين وآخر اجتماعات مع المعلمين يناقشون فيها ميزانية المدرسة ومصادرها وأوجه انفاقها .

- تبليغ المعلمين مسبقا بكل التغييرات التي تحدث في مجال العمل التعليمي والتربوي سواء فيما يتعلق بالجدول المدرسي ، أو المناهج ، وعقد لجان من المعلمين أنفسهم لهذا الغرض حيث تناقش فيها الموضوعات التي ستناولها التغييرات .

- ارسال نشرات أو كتب دورية من وزارة التربية والتعليم ، أو مديريات التربية والتعليم بها المعلومات اللازمة من تكلفة التلميذ لكل مرحلة من المراحل التعليمية ، وميزانية الفصول ، وميزانية مديرية التربية والتعليم ، وميزانية الوزارة ، وكيفية حساب العائد من التعليم ، وتجنب الفاقد أو العادم منه .

- تشجيع المعلمين على تسجيل ملاحظاتهم واقتراحاتهم ، بل واجراء الأبحاث ، وخاصة الميدانية في هذه المجالات .

- امداد المعلمين أولا بأول بالمعلومات التي تهمهم كمواعيد ترقيةاتهم المادية ، والأدبية وعلاواتهم ، ونقلهم ، لأن أشد ما يبطل انتماء المعلم لمدرسته مسائل حركات النقل التي اشتهرت بها وزارة التربية والتعليم ومديرياتها التعليمية ، دون علمه .

تدريس علم الاتصال التربوي بكليات التربية :

ينبغي الاهتمام بتدريس علم الاتصال التربوي لطلاب كليات التربية ومعاهد اعداد المعلمين بمستوياتها وأنواعها المختلفة ، نظريا وعمليا ، ونحن نعرف أن هؤلاء الطلاب مخصص لهم دروس عملية (التربية العملية) لذلك نقترح أن يدرّب الطلاب على الاتصال العملي ضمن برامج التربية العملية . ذلك أن التدريب على مهارات الاتصال من العوامل الهامة التي تساعد على فعالية الاتصال وتحقيق مراميّه ، وأهم هذه المهارات ما يلي : -

١ - ينبغي تدريب الطلاب على فن الحديث ، حتى يكون الحديث الصادر عنه موضوعيا جادا ، وليستطيع اجمال النقط الهامة التي يرغب أن ينقلها للمتصل به ، وعن طريق هذا التدريب ، يستطيع الطالب عرض موضوعه ، أو مادة حديثه بشكل واضح ، وبلغة سليمة ، لا تتحمل تأويلا أو غموضا فغموض الرسالة يؤخر انجازها .

٢ - أن يدرب الطلاب على الانصات ، وكيفية تحقيق الانصات الجيد والايجابى الذى يساهم فى فعالية الاتصال ، فمهارة الانصات من مهارات الاتصال الهامة ، وتحقيق الانصات الجيد يؤدي الى تحقيق الاتصال الجيد ، وقد يعتقد البعض أن الانصات عملية تلقائية لا تحتاج الى تدريب ، وهذا خطأ ، والصواب أن الانصات لا يتم الا بتركيز المتصل به لكلام المتصل لأن الانصات الجيد مثله مثل الحديث الموضوعى ، يقضى على اللبس والتأويل فى فهم معانى الكلمات الذى قد يحدث بسبب تضارب المعانى لأن كل كلمة تحوى أكثر من معنى ... بالإضافة أن الانصات الجيد يجعل المتصل به يستوحى المعنى من تعبيرات وجه المتكلم وحركاته بجانب كلماته .

٣ - أن يتدرب الطلاب على القراءة السريعة التى لا تستغرق وقتا طويلا والتى تمكن الطالب من استيعاب الأفكار الرئيسية ، وتكوين صورة واضحة عن الموضوع .

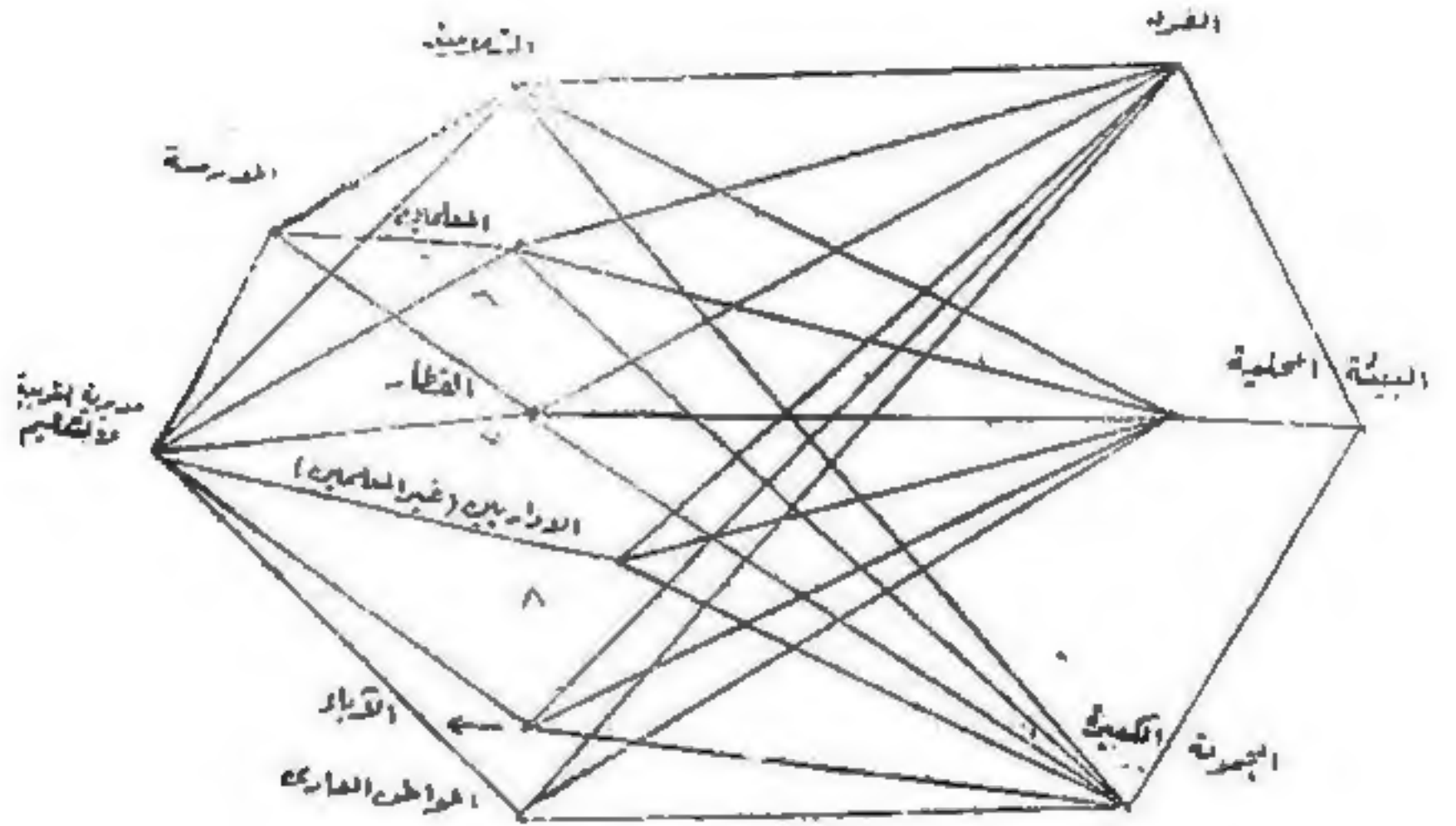
٤ - تدريب الطلاب على الكتابة الموضوعية المحددة نظرا لما لوحظ من أن أكثر المنشورات والتقارير والمحطات وغيرها ، تخرج فى كثير من الأحيان عن الموضوعية فى عرض الموضوع ، كما أن اللغة التى يكتب بها الموضوع تكون أحيانا غير واضحة ، وغير سليمة مما يجعل المتصل به لا يفهم الموضوع الفهم الكافى ، ولا يستطيع أن يستوعب ما يقصده المتصل ، وبالتالي لا يتمكن من سرعة الرد على الرسالة .

٥ - ينبغي أن يتضمن برنامج التربية العملية على الاتصال ، التدريب على مهارة التفكير المنطقى السليم ، ولعل ما يساعد فى تحقيق هذه المهارة لدى الطلاب أن المواد التى يقومون بتدريسها من أهم أهدافها تكوين التفكير الناقد المحال ، أن تنمية التفكير السليم تساهم فى فعالية الاتصال ، لأن التفكير محك أساسى فى كل عملية اتصال ، لأنه أيا كان مضمون الرسالة التى يرسلها المتصل ، ويود

توصيلها للمتصل به ، نجد أن التفكير من أزم الأشياء لتكوين هذه الرسالة ،
ووجودها في الوضع المناسب لها سواء بالأسلوب الورقي أو الشفهي ، وكما أن
التفكير ضروري لحسن استقبال هذه الرسالة ، وفهم مضمونها ومحتوياتها .

تصور لشبكة اتصالات تربوية :

ولعل هذا البحث في النهاية يتيح لرجال التعليم بمراحله ومستوياته
المختلفة ، القدرة على الاتصال ، على الأقل ببعضهم ، ثم بالآخرين ٠٠٠ ان شبكة
الاتصالات التالية محاولة لتحقيق هذه القدرة .



طباعة

الشركة المتحدة للنشر والتوزيع
٤ شارع طلعت حرب (القاهرة)
« سليمان سابقا » - ت : ٥٣٨١٥

رقم الايداع ١٩٧٦/٥٧٦٢

الترقيم الدولى : ٦ - ١١٣ - ٢٦٦ - ٩٧٧ I S B N